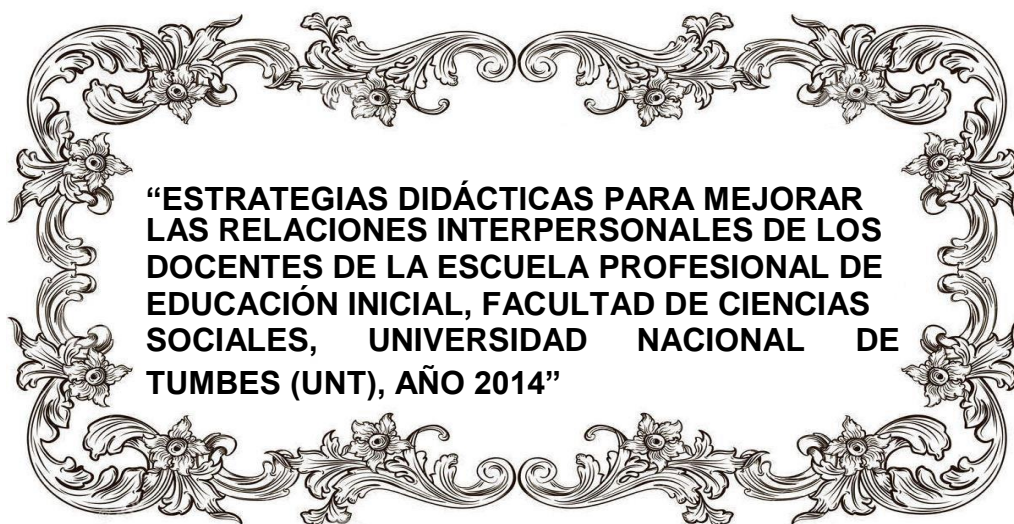




**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS DE EDUCACIÓN



**“ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA MEJORAR
LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS
DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE
EDUCACIÓN INICIAL, FACULTAD DE CIENCIAS
SOCIALES, UNIVERSIDAD NACIONAL DE
TUMBES (UNT), AÑO 2014”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN
UNIVERSITARIA.**

PRESENTADA POR:

**LA SERNA DURAND, MIRIAM PAOLA.
SERNAQUE SILVA, ROXANA.**

**LAMBAYEQUE- PERÚ
2018**

**"ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES
INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL
DE EDUCACIÓN INICIAL, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES,
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES (UNT), AÑO 2014"**

PRESENTADA POR:



LASERNA DURAND MIRIAM PAOLA
Autora

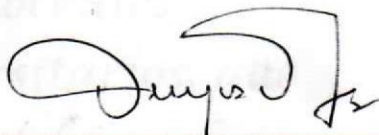


SERNAQUE SILVA ROXANA
Autora



Ms.C. CARDOSO MONTOYA, César AUGUSTO
Asesor

APROBADA POR:



Ms.C. CARLOS S. REYES APONTE
PRESIDENTE DEL JURADO




Ms.C. LUIS PEREZ CABREJOS
SECRETARIO DEL JURADO



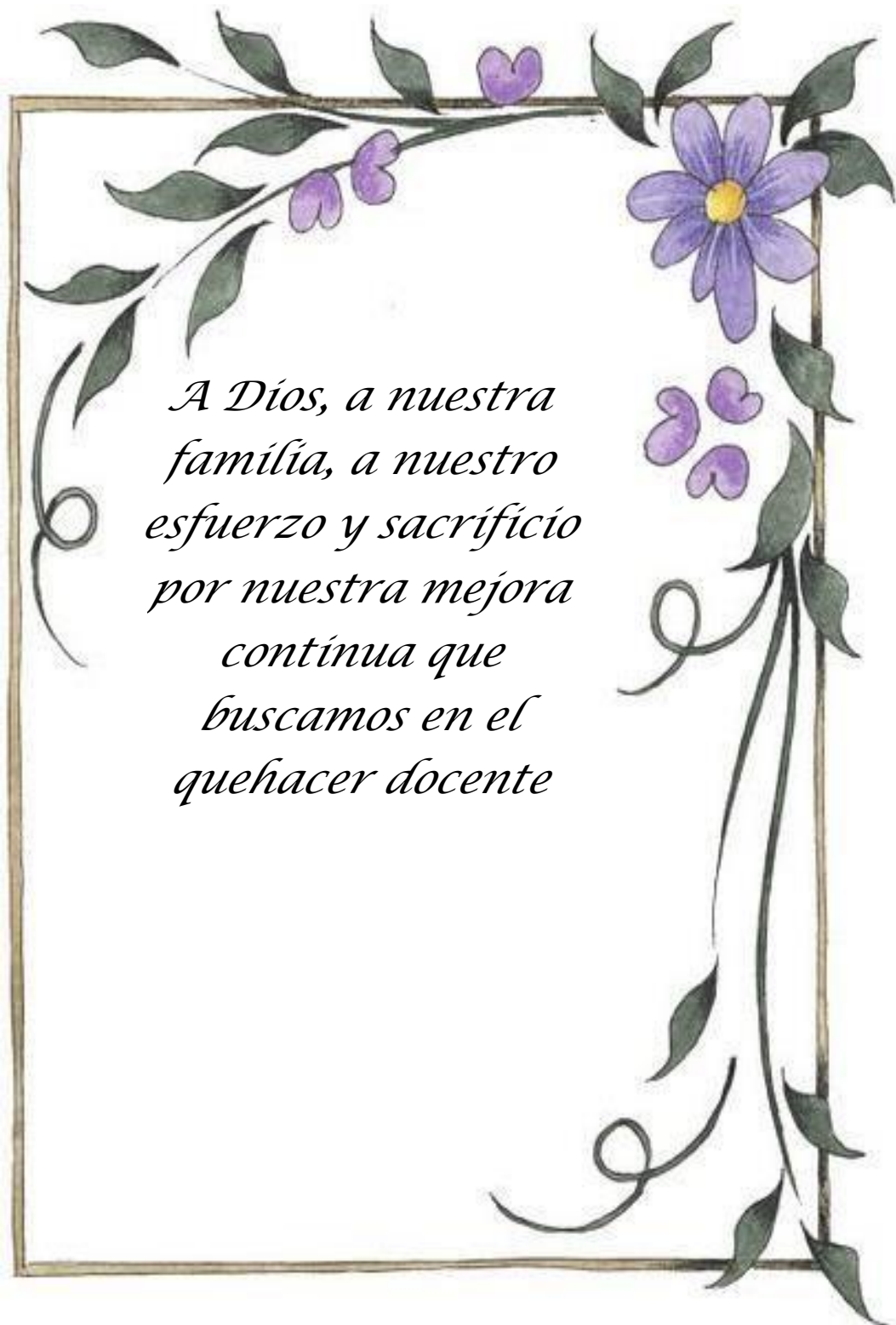
Dra. MIRIAM FRANCISCA VALLADOLID MONTENEGRO
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA



*Esta tesis está
dirigida a todos los
docentes
universitarios, que
con mucho trabajo
buscan mejorar su
desempeño en sus
aulas.*

AGRADECIMIENTO



*A Díos, a nuestra
familia, a nuestro
esfuerzo y sacrificio
por nuestra mejora
continua que
buscamos en el
quehacer docente*

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	
1.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	11
1.1.1. Ubicación de Tumbes	11
1.1.2. Universidad Nacional de Tumbes	11
1.2.CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS	13
1.2.1.Cómo Surge el Problema.....	13
1.2.2.Descripción del Objeto de Estudio.....	17
1.2.3.Evolución del Problema y sus Tendencias	25
1.3.CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA	32
1.4.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
1.4.1.Tipo de Investigación.....	34
1.4.2.Método de Investigación.....	35
1.4.3.Población y Muestra.....	36
1.4.4.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	36
1.4.5.Procesamiento y Análisis de la Información	37
CAPÍTULO II	38
MARCO TEÓRICO	38
2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS	38
2.2. BASE TEÓRICA.....	42
2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas, Elton Mayo	42
2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard	58
2.3. MARCO CONCEPTUAL	64
Capítulo III	67
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	67
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	67
3.2. PROPUESTA	75
3.2.1. Realidad problemática	77

3.2.2 Objetivos de la Propuesta	77
3.2.3. Fundamentación	77
3.2.4. Estructura de la Propuesta.....	79
3.2.4.1. Metodología de la Propuesta	80
3.2.4.2. Esquema de la Propuesta.....	81
3.2.4.3. Desarrollo de la Propuesta.....	81
3.2.4.4. Evaluación	98
3.2.5. Cronograma de la Propuesta	99
3.2.6. Presupuesto	99
3.2.6. Financiamiento de los Talleres	100
Conclusiones	101
Recomendaciones	101
BIBLIOGRAFÍA	102
Linkografía.....	103
ANEXOS	105

RESUMEN

Los centros escolares ocupan un lugar central en el proceso educativo de los individuos, puestos que en ellos se inicia y desarrolla su formación al formar parte de una organización, y aunque esta educación depende fundamentalmente de las posibilidades y capacidades de los alumnos, esta formación también se ve influida por la dinámica propia de cada organización, en la que se interrelaciona toda una serie de factores personales, estructurales y organizativos que le dotan de una identidad propia. (Benito & Martín; 2006).

Nuestra investigación se desarrolló con el objetivo de Diseñar Estrategias Didácticas para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Tumbes (UNT).

Para ello aplicamos encuestas y entrevistas; habiendo terminado esta parte examinamos el problema tomando como referencia la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, que sirvieron de fundamento a la propuesta “Estrategias Didácticas para Mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes”.

Los resultados confirman la existencia de deficientes relaciones interpersonales entre los docentes que se evidencia en la poca asociatividad, el tipo de comunicación que predomina es vertical, escasa solidaridad y empatía entre compañeros, las decisiones que se toman de manera conjunta; hay una desvinculación organizacional, como consecuencia de la falta de compromiso e identificación institucional docente.

Se concluye como logros de la investigación, haber confirmado la hipótesis, haber dado cuenta de la naturaleza del problema y haber relacionado la base teórica con la propuesta.

PALABRAS CLAVES: Estrategias Didácticas, Relaciones Interpersonales.

ABSTRACT

Schools occupy a central place in the educational process of individuals, positions them start and develop their training to be part of an organization, and although this education mainly depends on the possibilities and abilities of students, this training also It is influenced by the dynamics of each organization, in which a series of personal, structural and organizational factors that provide it interrelates own identity. (Benito, 2006).

Our research was developed with the aim of Design Strategies Teaching to improve interpersonal relationships of teachers at the Professional School of Early Childhood Education, Faculty of Social Sciences, National University of Tumbes (UNT).

To do this we apply surveys and interviews; having finished this part we examine the problem with reference to the theory of Human Relations of Elton Mayo and the Theory of Organizational Behavior Chester Barnard, which served as the basis for the proposal "Teaching to Improve Teachers' Interpersonal Relations Strategies".

The results confirm the existence of poor interpersonal relationships among teachers as evidenced by the low associativity, the type of communication that prevails is vertical, little solidarity and empathy among peers, decisions are taken jointly; there is an organizational separation as a result of the lack of commitment and educational institutional identification.

It is concluded as research achievements, have confirmed the hypothesis, have realized the nature of the problem and have the theoretical basis related to the proposal.

KEYWORDS: Teaching Strategies, Interpersonal Relations.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas son unidades sociales complejas que funcionan de acuerdo con ciertas metas o programas y obtienen resultados que les significan relaciones de interacción con el medio.

(Laguna, 2013).

(Zaldívar, 2007) señala que “Las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que los que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación”.

La confrontación de intereses y de formas de ver las cosas entre grupos o sujetos que difieren en sus enfoques, constituye un motor riquísimo para el cambio. Por supuesto que hay grados y niveles en que el conflicto deja de ser constructivo para ser desintegrador o desgastante, pero cuando se permite el despliegue abierto de intereses en juego se crean canales institucionales de modo que ese conflicto pueda manejarse dentro de cánones previamente convenidos con la participación de todos.

Por ello la Universidad se impone como una realidad compleja, coparticipada con sujetos y objetos desconocidos, que ingresan en las vidas afectivas y producen cambios significativos. Los individuos devienen absorbiendo e interiorizando las instituciones, en cierto sentido, ellos son la encarnación principal de estas instituciones, Castoriadis. Entre estos sujetos, los directivos, como conductores asesores son los encargados de mediar ante la diversidad de posturas de los docentes. En la acción de mediar la comunicación implica un intercambio, una puesta en común para llegar a acuerdos colectivos. Este es un recurso indispensable para la toma de decisiones y la creación de condiciones para establecer acuerdos. (Mesías, 2013)

Objeto de estudio: Proceso de Gestión Organizacional.

Objetivo general: Diseñar Estrategias Didácticas para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Tumbes (UNT).

Objetivos específicos: Analizar las manifestaciones de las relaciones interpersonales existentes entre Docentes. Investigar los procesos de gestión y desarrollo organizacional del ámbito de estudio. Elaboración de la propuesta en relación a los objetivos de la investigación.

Campo de acción: Estrategias Didácticas para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Tumbes (UNT).

Para tal efecto formulamos la siguiente **hipótesis**: “**Si** se diseñan Estrategias Didácticas sustentadas en las teorías de las Relaciones Humanas y del Comportamiento Organizacional, **entonces** se mejorarán las relaciones interpersonales de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Tumbes (UNT)”.

Metodológicamente se encuesta y observa a los docentes, estas se elaboraron teniendo en cuenta los indicadores de las relaciones interpersonales. También hemos recurrido a los métodos cualitativos, o sea a la entrevista y al recojo de testimonios. La muestra de estudio estuvo definida por 10 docentes.

El análisis de las encuestas primero, exigió, un minucioso y a la vez repetido trabajo de categorización y recategorización de las respuestas a las preguntas; en segundo lugar, fue preciso introducir los datos en un Programa de Tratamiento Informático (SPSS); en tercer lugar, hubo que obtener los datos del análisis cuantitativo de resultados por parte del programa ATLASTI; finalmente, realizamos el análisis de estos últimos.

El esquema capitular de la tesis está definido por tres capítulos.

En el capítulo I se realizó el análisis del objeto de estudio. Comprende la ubicación geográfica de Tumbes y de la Universidad Nacional de Tumbes, el surgimiento del problema, la descripción del objeto de estudio, la evolución y las tendencias, las características del problema y la metodología empleada.

En el capítulo II contiene el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden a nuestro estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta: Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. Tanto las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el capítulo III comprende el análisis y discusión de los resultados.

Finalmente, se elaboró la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres con sus respectivas dinámicas.

La parte final de la tesis incluye las conclusiones, recomendaciones y luego la bibliografía utilizada y los anexos respectivos

CAPÍTULO I

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

1.1.1. Ubicación de Tumbes.

El departamento de Tumbes se encuentra localizado en la parte nor occidental del país.

Tumbes limita por el norte con Ecuador y el Océano Pacífico; por el este con Ecuador; por el sur con Piura; y por el oeste con el Océano Pacífico.

Geografía: Tumbes se encuentra en una zona completamente tropical. Ubicada en la orilla norte del río Tumbes, éste le sirve de límite natural ya que la ciudad no se extiende en absoluto a la orilla sur del río. Rodeada de vasta vegetación. Se encuentra a 1.256 km al norte desde Lima.

1.1.2. Universidad Nacional de Tumbes.

La Universidad Nacional de Tumbes (UNT) fue fundada el 23 de junio de 1984.

La historia de la Universidad Nacional de Tumbes está ligada a los actos preliminares que condujeron a la creación de la filial

en Tumbes por parte de la Universidad Nacional de Piura, el 22 de diciembre de 1972. El entonces Consejo Nacional de la Universidad Peruana (CONUP), transcribe un oficio del Ministerio de Pesquería por el que se pide que la Universidad Nacional de Piura opine respecto al funcionamiento de un programa de Pesquería en la Ciudad de Tumbes; esta petición determinó el nombramiento de una comisión multisectorial para que realice el estudio socioeconómico de Tumbes, y el 4 de julio de 1975, La comisión presentó su informe proponiendo la creación de una filial de la Universidad Técnica de Piura en Tumbes, mereciendo la aprobación de dicha Universidad. El 10 de julio, se planteó el funcionamiento de la filial ante el Sub-Comité de Desarrollo Zonal de Tumbes, y se formó el patronato Pro-Filial, encargada del estudio de la infraestructura y de los recursos humanos, cuyos resultados fueron expuestos al Presidente de la Comisión Reorganizadora y de Gobierno de la Universidad Nacional de Piura, al CONUP y al ministerio del ramo. (Recuperado de: wikipedia.org).

En marzo de 1976, inauguraron los programas académicos de Agronomía, Contabilidad e Ingeniería Pesquera. El 8 de setiembre de 1980, el entonces Diputado por Tumbes, Dr. Armando Mendoza Flores, presenta el proyecto de ley N° 213 sobre la creación de la Universidad Nacional de Tumbes, el mismo que fue elevado a la Comisión de las Universidades, Ciencia y Cultura de la Cámara de Diputados. Esta Comisión emitió dictamen favorable el 30 del mismo mes. Más tarde, en el año de 1984, suceden una serie de actividades y pronunciamientos que desembocaron en la redacción de la ley N° 23881, que crea la Universidad Nacional de Tumbes, la misma que fue promulgada el 23 de junio de 1984.

Inmediatamente se convoca al Concurso de Admisión para las carreras de Agronomía, Ingeniería Pesquera, Contabilidad y Ciencias de la Salud respectivamente, esta última inicia sus actividades, en base los estudios realizados en el proyecto de creación de la Universidad regularizándose posteriormente dichos estudios así como la creación de esta última facultad, mediante la modificación de la ley de creación a la ley N° 24894, promulgada el 30 de setiembre de 1988. (Recuperado de: wikipedia.org).

Facultad de Ciencias Sociales - Escuela Profesional de Educación Inicial.

FACSO fue creado el día 06 de Marzo de 2013 con resolución N°002-2013/UNT-AU

La misión de la Escuela de Educación Inicial brinda la educación para la primera infancia es concebida como un proceso continuo y permanente de interacciones y relaciones sociales de calidad, oportunas y pertinentes que posibilitan a los niños y a las niñas potenciar sus capacidades y desarrollar competencias para la vida (Recuperado de: wikipedia.org y fuente la UNT).

1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS.

1.2.1. Cómo Surge el Problema.

Las relaciones interpersonales se refieren al trato o la comunicación que se establece entre dos o más personas; son muy importantes en las instituciones educativas, puesto que durante la actividad pedagógica se produce un proceso

recíproco mediante el cual las personas que se ponen en contacto valoran los comportamientos de los otros y se forman opiniones acerca de ellos, todo lo cual suscita sentimientos que influyen en el tipo de relaciones que se establecen.

(Texeido & Capell; 2002).

A las universidades latinoamericanas y del mundo se consideran como espacios de debate y de diversidad de pensamiento, pero ¿existe en ellas el debate con diversidad de pensamiento?

Un punto de encuentro y debate entre las ideas es importante para todo recinto universitario, lo nutre, lo renueva. Sin embargo, no nos podemos permitir enfrascar en un debate político nacional, ese ha sido un grave error. Debemos discutir el tema universitario a la par de la política nacional, el que a su vez, también forma parte de nuestra cotidianidad y porque tenemos el compromiso de aportar nuestras ideas en el desarrollo y evolución del sistema universitario y su modelo educativo, su estructura académica, el perfil del profesional egresado, etc. ¿Están estos aspectos en concordancia con lo que la sociedad (no el mercado) necesita, con lo que está exigiendo?

Desde el punto de vista pedagógico también caben interrogantes sobre las que vale la pena reflexionar: ¿La calidad de enseñanza en las universidades es la correcta o debería aumentar? ¿Hay clima institucional entre sus componentes? ¿Es el sistema administrativo actual el más conveniente? ¿Tienen la capacidad de gestión los docentes universitarios?, etc. (Gómez, 2010).

América Latina vive un momento de cambios en la educación superior. Es como si el impulso reformista de comienzos del siglo XX, y luego, de los años sesenta, se hubiese agotado y el continente anduviese ahora tras respuestas y soluciones para un conjunto de nuevos problemas.

Por otra parte, no cabe duda que todo aquello cuanto existe en la sociedad actual tiene sus raíces en los ancestros históricos, que las mismas pasaron con el devenir de las generaciones. Por tal razón, las relaciones interpersonales son tan antiguas como el hombre, el surgimiento se debe a la necesidad de relacionarse unos con otros y vivir en sociedad, llegando muchas veces a generar situaciones problemáticas desde el punto de vista como persona social, política y psicológica. Esto parece ser el inicio de los diferentes problemas que inquietarían a muchos países del mundo y sociedad actual; como por ejemplo Afganistán, Irak, Estados Unidos, Cuba, Perú, entre otros. (Recuperado en: juntadeandalucia.es).

Los diferentes países con problemas sobre relaciones interpersonales, también deben ser ubicados necesariamente dentro de un contexto de crisis global que se perfila más aún en pleno siglo XXI, porque existen bloques de poder, que dominaron el siglo XX, donde se han deteriorado dramáticamente los valores sociales, la ética profesional y la dignidad de la persona resultando como saldo brutal de pobreza que, en los países latinoamericanos, se ha agravado con un alto índice de miseria, falta de oportunidades y exclusión social. Una cantidad preocupante de países han tenido lugar a procesos separatistas, políticas con ausencia de diálogo, tolerancia y con falta resolutiva de los problemas. Es en ellos donde se acrecienta cada vez más los problemas de relaciones

interpersonales y diplomáticas que parecen no tener un final cercano.

Esta problemática de las relaciones interpersonales tiene raíces históricas, como aquello que desafía al ser humano desde sus diferentes aristas sociales y personales ya que implica una serie de cambios esenciales en los modos de vida, cambio de actitudes, y mejora de relaciones interpersonales. En efecto, se requieren transformaciones conceptuales, metodológicas y especialmente de valores para asumir retos asociados a una práctica de las relaciones humanas, en busca de una sociedad más justa y humana. Necesitamos formas más democráticas en el ejercicio del poder y cargos gerenciales con mayores posibilidades de participación social y con un mayor nivel cultural. (Recuperado en: juntadeandalucia.es).

En pleno siglo XXI, por lo general casi todas las organizaciones e instituciones educativas modernas pretenden alcanzar y mantener el éxito, si queremos el preciado éxito tenemos que formar parte del nuevo sistema imperante, tenemos que superar barreras y crear en nosotros hábitos y capacidades necesarias para afrontar este sorprendente desafío de la sociedad, se aprecia un abanico de problemas, siendo uno de ellos las relaciones interpersonales entre las personas, llevando consigo la mala organización, falta de trabajo en equipo, irresponsabilidad compartida entre los miembros del grupo. (Recuperado en: juntadeandalucia.es).

Es evidente y comprensible que por lo general en los diferentes lugares del mundo, existen problemas educativos y laborales. Lo mismo podemos citar de nuestro continente. Siendo uno de ellos las relaciones interpersonales entre los miembros de las universidades Latinoamericanas, desde hace muchos años se

viene atravesando escenarios conflictivos que dificultan un verdadero avance y progreso de las organizaciones mencionadas. (Cabanés, 2005).

1.2.2. Descripción del Objeto de Estudio.

El Proceso de Gestión Organizacional es motivo de debates institucionales y que ha ido alcanzado diversos niveles y cobra relevancia en las últimas décadas.

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

García Requena (1997) parte de la premisa de que “La estructura organizacional ha de ser participativa involucrando todos los agentes del centro escolar como tal y de la comunidad educativa que es su ambiente de influencia”. Este señalamiento, permite inferir que los establecimientos escolares, tal como se observa implican por su propia naturaleza la idea de la colectividad de grupo, asociación, conjunto organizado y gestión entre otros.

En este desarrollo organizacional en las instituciones educativas se toma en cuenta para efectos de esta investigación las relaciones interpersonales; según Pacheco (citado por Peinado y Vallejo, 2005) las define como “La habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie” (p. 55).

Las relaciones interpersonales están referidas al trato, contacto y comunicación que se establecen en diferentes momentos; por lo tanto, en el clima organizacional implica el tipo de atmósfera social y de amistad que existe en una determinada organización. Es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si las relaciones interpersonales de sus integrantes se ven afectadas.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la Universidad, me refiero a las decisiones de política universitaria en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la misma, la gestión universitaria involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones de una sociedad en particular. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión universitaria se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. (Escalante, Rubén; 2009).

El Proceso de Gestión Organizacional es conceptualizado como la habilidad que tiene una organización para articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación el cual tienen como finalidad mejorar, fortalecer, y desarrollar capacidades para lograr objetivos.

(Recuperado de: gestionorganizacional.blogspot.com)

Este proceso es clave para el colectivo universitario por la importancia de las decisiones que se toman cotidianamente, orientadas a asegurar el logro de los aprendizajes de los alumnos, además de que favorece las buenas relaciones, la disposición y el compromiso de todos los participantes, resulta fundamental para la mejora de las prácticas en la gestión pedagógica. Del mismo modo, fomenta la dignificación de los espacios estudiantiles, la optimización de recursos, la profesionalización de directivos y docentes, el desempeño profesional con equidad, con el fin de contar con una institución segura, libre de violencia y en plenitud de desarrollo para todo el colectivo estudiantil. (Recuperado de: basica.sep.gob.mx).

La Gestión Organizacional se presenta a las instituciones de educación superior como una oportunidad para alcanzar una real transformación del sistema que logre impactos significativos en la sociedad. Si bien, en términos prácticos, la Gestión se entiende como un proceso o suma de procesos diseñar, planear, ejecutar y evaluar, la implementación de los mismos se traduce en una nueva cultura organizacional que se caracteriza, entre otras cosas, por la capacidad de actuar en contexto y de responder al cambio.

Orientada al fortalecimiento de los proyectos académicos, la gestión ayuda a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, convoca la participación activa y con conciencia de la comunidad académica y da legitimidad al gobierno institucional.

Así mismo, enriquece los procesos pedagógicos, en cuanto amplía los horizontes de acción y abre espacios al diálogo

continuo con actores de entornos múltiples. De esta manera, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad universitaria en su conjunto, y favorece una formación integral, que se materializa en ciudadanos con la capacidad de identificar y ofrecer soluciones a los problemas que les plantee la sociedad.

Por consiguiente, la gestión es una estrategia que las instituciones, en la medida que son una organización, tienen como herramienta para administrar de manera eficiente sus recursos, lograr una viabilidad económica y alcanzar las metas propuestas.

Componentes de un Esquema de Intervención en Gestión para las Organizaciones:

- **Comunicación.** Toda gestión tiene una razón de ser, un “para qué”, cuya consistencia es directamente proporcional a su credibilidad. La comunicación es un componente de doble vía: La escucha y el hablar: dentro del equipo y hacia el exterior. No se trata solo del mensaje, los dispositivos técnicos, sino de las relaciones por las que circula, la calidad de la palabra, su oportunidad y el mensajero.
- **Análisis de impactos.** Si toda gestión implica ruptura de recurrencias, el conflicto no es un accidente sino un integrante. Si no es posible controlar el futuro, sí lo es el ejercicio de imaginación de anticipación de los impactos que va a traer en las personas, los roles, la estructura, las competencias, y desde allí diseñar dispositivos de mitigación de los efectos no deseados.

- **Movilización política.** ¿Quiénes son los actores involucrados o implicados en el cambio o transformación?, ¿qué lugar ocupan en la distribución de poderes y autoridad?, ¿qué intereses se afectan?, ¿qué aceptación, indiferencia o rechazo sostiene cada uno de estos influenciadores?, ¿cómo llegar a cada uno? Estos son algunos de los interrogantes que en este componente se propone trabajar, en la idea de que la escena organizacional también debe leerse como un campo político donde el poder juega su juego.

- **Contención y despliegue emocional.** Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de transformación. En tanto el miedo opera como conservador, como prudencia frente a lo desconocido, es la confianza la que crea el campo fértil donde se desliza el riesgo por lo nuevo.

- **Capacitación y entrenamiento.** Una de las palancas claves de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento o las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los nuevos desafíos que puede implicar el nuevo escenario. En el centro de estos componentes está el factor liderazgo, esto es, quién / quiénes conducen, qué tipo de relaciones establecen, cómo atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres, logros y dificultades que se encuentran en todo proceso, desde qué visión parten y cómo asisten el día a día de la gestión.

- **El Proceso de Gestión Educativa Organizacional y los Conflictos Interpersonales Docentes**

La educación universitaria se encuentra en una época caracterizada por el deterioro de las relaciones interpersonales, la pérdida de valores, la competencia despiadada, las luchas por el poder, el individualismo, etc.

Las organizaciones son instituciones que representan al mismo tiempo intereses individuales y colectivos, que acuerdan comportarse de un modo organizado por medio de procesos y estructuras relacionadas, para alcanzar un propósito. Una organización necesita estos tres elementos funcionando coherentemente. Si vamos a identificar el conflicto dentro de una organización, los tres elementos son importantes. La estructura se forma de la inter relación entre los elementos. Las relaciones estructurales crean tendencias para que ciertas conductas se instalen, validen y perpetúen, conformando la cultura organizacional (Recuperado de eduCommons/ciencias-sociales).

Las instituciones universitarias son organizaciones en las cuales interactúan docentes y estudiantes, cada cual con una serie de derechos y deberes. Pero muchas veces la interacción docente – docente se resquebraja y con ello reproducen efectos desestabilizadores del sistema. Como en cualquier otra organización en las instituciones universitarias existen conflictos y en el caso concreto de este tipo de organizaciones pueden ser muy complejos si consideramos que las universidades son muchas veces encaradas como una “arena política”, donde interactúan los diferentes agentes educativos, con sus distintos roles y con sus distintas personalidades. (Recuperado de eduCommons/ciencias-sociales).

La presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden vacíos los objetivos y las metas planificadas.

Si queremos comprender lo que el conflicto es, resulta de utilidad que tengamos en cuenta que el mismo es un proceso donde se manifiesta una serie de eventos que tienen una secuencia en particular, donde los eventos se manifiestan como episodios conflictivos entre distintas partes. Muchas veces el conflicto organizacional desmedra la gestión institucional y compromete a todos los componentes de la institución. (Recuperado proyectosytesis.blogspot.com).

Mesa (2000), plantea las consecuencias del conflicto organizacional permanente en los siguientes términos: (a) sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad; (b) tensión y fricción en las relaciones interpersonales; (c) bloqueo de iniciativas; y (d) desvío de energías productivas. El conflicto organizacional debe canalizarse a toda costa porque lo más preocupante para el desarrollo armónico entre los miembros de una institución y para la educación misma es que se van generando sentimientos de rabia, frustración, tristeza y autodefensa, porque aumentan las fricciones entre las personas y se instauran las discusiones, la falta de credibilidad, el rumor, y la competitividad desleal, tal vez por falta de información, desconocimiento de las normas, deberes y derechos, falta de reconocimiento a la labor desempeñada, entre otras causas.

En realidad, aunque el rol atribuya determinadas características a la actuación de cada docente es importante tener en consideración que las características personales

propias de cada uno también tienen una gran influencia, por lo cual Reguera (2007), considera que es imprescindible que tengamos en mente que aunque “el rol de profesor tenga unas características definidas y propias, nunca podrá encontrarse a dos profesores iguales” y obviamente que esas diferencias personales tendrán consecuencias también distintas en las situaciones conflictuales que el profesor experimenta en su local de trabajo.

Según Marques y Cunha (2004), el conflicto en las instituciones educativas es una realidad inevitable. En el caso concreto de las instituciones universitarias, investigaciones realizadas concluyen que existen universidades que observan el conflicto como un instrumento de trabajo, en cuanto hay otras que lo encaran como algo que debe ser evitado, un problema que debe ser escondido (Cunha et al., 2003; Chrispino, 2007), muchas veces porque se considera que su existencia en una organización refleja desestructuración, desorganización y falta de eficacia de liderazgo, naciendo de este modo la idea de conflicto destructivo en la organización. (Bacal, 2004).

Tal como en otras organizaciones, en los establecimientos educativos los efectos de los conflictos podrán ser positivos o negativos, considerando Estêvão (2008), que el Conflicto deberá ser observado “de modo positivo y como necesario al crecimiento dinámico del ser humano, dependiendo sobretodo del modo como sea tratado y gestionado” (pág. 510).

Elevar la calidad de la educación es uno de los desafíos más importantes que debemos enfrentar en el nuevo milenio. Es por ello que no sólo compartimos los pilares que sostiene el

Gran Programa de la UNESCO, "La educación a lo largo de toda la vida" (1996), sino que estamos convencidos de la necesidad que entraña desarrollar políticas educativas que se dirijan a la transformación del ser. La transformación del ser constituye un aspecto de relevancia en los momentos actuales, es por ello que hoy se debe prestar atención a las investigaciones que abordan los aspectos referentes a las relaciones interpersonales en los colectivos de las instituciones educativas, para de esta forma atenuar los conflictos y las afectaciones del clima emocional que se dan en cada contexto educativo.

1.2.3. Evolución del Problema y sus Tendencias.

Según Villalobos (2009), la declaración original de Altman y Taylor (1970) de la Teoría de la Penetración Social se muestra en su libro "Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships". Su teoría apunta al desarrollo, mantenimiento y deterioro de las relaciones interpersonales o sociales. El aspecto central de la teoría es la conceptualización del desarrollo relacional como un proceso. Específicamente, Altman y Taylor detallaron que las relaciones pasan por etapas secuenciales en su desarrollo.

De acuerdo a la Teoría de la Penetración Social de Altman y Taylor (1970), las relaciones se desarrollan en tanto los comportamientos abiertos interpersonales se muevan de la superficie a la parte profunda o más íntima; y lo más central de estos comportamientos es la comunicación. Altman y Taylor propusieron un modelo de "cebolla" para describir las maneras en las cuales la comunicación cambia cuando las relaciones se mueven a través de las distintas etapas de intimidad. (Pernia, Iris. 2012).

Esta metáfora destaca la noción de que cuando las relaciones cambian, están caracterizadas por aumentar la amplitud de la comunicación (al moverse hacia las áreas internas de la cebolla) y al aumentar la profundidad de la comunicación (al explorar más área de la superficie de la cebolla).

En concordancia con la Teoría de la Penetración Social, las relaciones interpersonales se desarrollan si la comunicación aumenta tanto en amplitud como en profundidad, puesto que son un proceso a lo largo de toda la vida, de carácter integral, centrado en el hombre como ser social, con énfasis en la dimensión ética y basado en el desarrollo de competencias para la praxis educativa, desde la transdisciplinariedad y considerando que el Estado Venezolano de acuerdo con el artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) asume la educación como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad.

Así mismo, Monjas (1999), describe la relación interpersonal como las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Se tratan de un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas.

De acuerdo con Prieto, Illán y Arnáiz, centrándose en el contexto educativo, las destrezas sociales incluyen conductas relacionadas con los siguientes aspectos, todos ellos

fundamentales para el desarrollo de las relaciones interpersonal del individuo:

- Las conductas interpersonales (aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, etc.).
- Las conductas relacionadas con el propio individuo (expresión de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética, etc.).
- Conductas relacionadas con la tarea (trabajo independiente, seguir instrucciones, completar tareas, etc.).
- La aceptación de los compañeros”. (Illán y Arnáiz; 1995).

En esta sección se debe tener en cuenta el historial del problema hasta su estado actual y hacia dónde se está dirigiendo. El deterioro de las relaciones interpersonales en los docentes es un fenómeno que puede apreciarse por:

- Riñas relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal:

Dentro de las cuestiones personales podemos plantear un factor primordial que se basa en el desarrollo de las emociones en el individuo, sus manifestaciones, sus consecuencias y la manera de controlar el desbordamiento de las mismas. Ese desgaste producido al enfrentar los retos de la vida docente que sin duda, elevan los niveles de estrés en los docentes que se manifiestan en diferentes signos como: la irritabilidad, el mal genio, la intolerancia, la agresividad y por tanto muestras de ansiedad.

El problema es sobre las relaciones interpersonales entre los docentes que se expresan en bajos niveles de comunicación, integración, conocimiento y confianza entre todos los

docentes, la existencia de subgrupos no permiten la flexibilidad y apertura para socializar con los demás, se percibe egoísmo no existe solidaridad en las labores académicas, los nuevos docentes son tratados de mala manera, no permitan que se desenvuelvan asertivamente dentro de la Universidad. (Entrevista Docente, 2015).

El 80% de las relaciones interpersonales entre los docentes son malas, el 20% son regulares. (FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.)

Podemos observar que solo 02 docentes pueden trabajar en equipo, 01 regularmente, y 07 tienen mucha dificultad para trabajar en equipo. (FUENTE: Guía de Observación aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.)

“La situación de nuestra Universidad es preocupante, no se puede solucionar el problema porque los docentes son temerosos al cambio, existen arraigados rasgos de individualismo, hipocresía, comunicación deteriorada, intolerancia, no existe apertura a las posiciones y roles de algunos colegas, poseen diferencias y cierto grado de oposición a autoridades, existe falta de compañerismo, se puede apreciar claramente la existencia de celos profesionales” (Testimonio al docente, 2015).

“La situación es complicada, los trabajadores tienen dificultad para interactuar; debido a que existe una fuerte competencia egoísta dentro de la Institución, las relaciones interpersonales

son desquebrajadas, no podemos avanzar, mejorar, proponer porque te marcan y te describen como la competencia; los docentes que son nuevos se les ha visto en un cuadro de stress severo; el diálogo no existe”.

(Entrevista Docente, 2015).

El 80% de docentes en sus actitudes, comportamiento y comunicación no muestran valores; sólo el 20% de docentes se expresa de manera asertiva. (FUENTE: Guía de Observación aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.)

- Conflictos relacionados con la ideología – científicas

Las actitudes docentes inmaduras al confundir los juicios de valor con los de verdad, contribuye a que éstos adopten posiciones ideologizadas en desmedro de una actitud científica.

“Las posiciones ideológicas dentro de la Universidad son diversas y están particularizadas por grupos, aquí podemos resaltar las oposiciones de cada docente en la manera de concebir a ésta, se presentan contradicciones, mientras unos conciben a la Universidad como un lugar solo de trabajo cuyo objetivo es enseñar y enseñar, otros plantean a la Universidad como una organización que es capaz de desarrollar interacciones, valores, objetivos, es un planteamiento más profundo que sin duda alguna llevara al progreso de una institución” (Entrevista Docente. Junio, 2015).

La reflexión del profesor y su práctica como docente es una manera muy importante, para lograr que la educación

adquiera categoría científica, pero debe centrarse a los marcos de cada institución, ya que es regulada por cada una de ellas. Una didáctica crítica requiere que el profesor reconozca su conflicto y factores que afectan ya que esto ayudará a su misma superación y transformación de la Universidad.

“Los problemas internos que ocurren entre los docentes, repercuten en los estudiantes; ellos se percatan de estos conflictos y apoyan a algunos docentes; entonces la rivalidad que existía entre docentes se convierte también en estudiantes, en un caos se pierde el respeto al otro” (Entrevista Docente, 2015).

“Un análisis crítico como docente, como nos movemos en el aula nos ayudará a conocer como transmitimos el conocimiento y en las contradicciones en las que a veces caemos como profesores, con nuestras actitudes y comportamientos, por lo cual estoy seguro que a través de ello debemos contribuir a la transformación que deseamos para la Universidad.” (Testimonio Docente, 2015).

- Conflictos relacionados con el poder:

La Universidad que debe ser impulsadora de la convivencia armónica, ante la coexistencia en su seno, de sujetos que se diferencian por sus características sociales, ideológicas, religiosas, económicas se convierte en un núcleo propicio, tanto para los conflictos como para las manifestaciones de poder.

En éste sentido, Jarez (1997), en su trabajo El lugar del Conflicto en la Organización Universitaria, indica que las

prácticas cotidianas universitarias están en contacto permanente con posibles conflictos en torno al poder, de forma tanto explícita como oculta. Indicando el autor que éstas pueden girar entre otras fuentes por "Las alianzas, estrategias y tácticas que se ponen en juego para acceder al control de ésta".

- Ausencia de trabajo en equipo y reuniones improductivas

La carencia de espacios institucionales para trabajar en equipo lleva a pensar en proyectos desarticulados. La prioridad del trabajo en equipo no es a menudo bien recibida por aquellos directivos acostumbrados a manejar su nivel como "feudos" aislados.

"Las actividades no se pueden desarrollar aquí, los docentes tienen una estructura mental equivocada de lo que es competencia, no se pueden unir a fin de conseguir que la Universidad sea cada día mejor. Las actividades que realizamos los docentes, las que convoca el Decano o nuestros estudiantes no tienen el respaldo debido por parte de los colegas y la dirigencia, se hacen sin saber el resultado esperado, sin conocer las situaciones de conflictos." (Entrevista Docente, 2015).

"Los interés políticos, los intereses económicos se ponen de manifiesto; en vez de existir cohesión, existe coerción; las relaciones interpersonales están teñidos de desconfianza social". (Testimonio Docente, 2015).

El 80% le resulta difícil trabajar en equipo; sólo el 20% lidera en los grupos y trata de conducirlo. (**FUENTE:** Guía de Encuesta

aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.)

1.3. CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA.

Nivel de calidad de relaciones interpersonales entre docentes:

Las relaciones humanas tanto a nivel profesional o de compañerismo no son de todo positivas, dentro del entorno laboral-educativo.

Contribución del docente al mejoramiento de las relaciones

interpersonales: El docente, no tiene interés alguno por mejorar las relaciones de convivencia con sus demás compañeros. Es decir no contribuye al mejoramiento en el clima y entorno laboral - educativo.

Respeto entre docentes de la Institución: se muestra cierta falta de respeto entre sus colegas a pesar de pasar largas horas laborando, no mantienen una relación cordial con ellos. El trato no suele ser muy cercano.

Cada integrante debe cuidar los modales en su trato diario con los compañeros. La familiaridad no está reñida con la buena educación. El Respeto en la institución es respecto a ciertos derechos como antigüedad y edad, así como cualquier otra costumbre que se tenga y con cierto arraigo en la misma. El ambiente de trabajo, no deja de ser una comunidad que tiene sus propias normas o costumbres. Aunque no las comparta, trate de ser participativo. Mantener un buen ambiente de trabajo repercute en beneficio de todos.

Tipo de comunicación institucional: Predomina un tipo de comunicación vertical. Resultado que expresa que hay una comunicación de acuerdo a un organigrama institucional, en donde los

cargos desempeñados dentro de la Institución van del menor al mayor rango jerárquico institucional.

Identificación institucional de los docentes: Los docentes expresan no sentirse identificados con su Facultad. La Escuela Profesional no está representada por quienes la integran; observándose un alto nivel de no identificación.

Toma de decisiones de manera conjunta: En las reuniones no se toman decisiones de manera conjunta. La toma de decisiones de manera no conjunta, es producto de desacuerdos entre el grupo o grupos que existen dentro de la Institución.; como causa del mal manejo de las relaciones interpersonales. Trayendo como consecuencia opiniones diferentes y desacuerdos en la toma de decisiones.

Solidaridad y empatía entre compañeros de trabajo: Los docentes nunca son solidarios entre compañeros de trabajo.

Ausencia de empatía: Los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles. Muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de congruencia, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar. La falta de congruencia los coloca en un plano de aprisionamiento frente al otro y esto les arrastra hacia una reacción despectiva, burlesca.

Normas de convivencia son construidas por el equipo docente: Los docentes nunca participan en la elaboración de normas de convivencia, solo acatan las ya existentes.

Realización personal y profesional del docente: La Escuela Profesional no contribuye a su realización personal ni profesional. Muchos pueden ser los factores para determinar si en lo personal y profesional de la realización del docente, tiene que ser responsabilidad plena y determinante de la Escuela Profesional; se tendría que definir si es ésta la Institución quien deba cumplir con la formación docente u otros entes del Estado; así como entidades privadas o la labor de realización personalmente lo debe hacer el docente mismo.

1.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar las técnicas de investigación.

En la segunda fase desagregamos las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

La investigación adoptó el siguiente diseño:

(R) REALIDAD OBSERVADA	(OX) OBSERVACIONES DE LAS FACULTADES	(P) PROPUESTA	(T) TEORIA QUE DA SUSTENTO AL MODELO	(RI) MEJORAMIENTO DE LA REALIDAD OBSERVADA

FUENTE: Elaborado por las investigadoras.

1.4.1. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación que se realizó corresponde al descriptivo. Este tipo de investigación de carácter descriptivo facilita la obtención de información así como las características más relevantes de las relaciones interpersonales que forman parte del medio ambiente de trabajo.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

(Hernández Sampieri, R.; 2010).

La investigación de carácter descriptivo, es de vital importancia, debido a que permite hacer un diagnóstico de los grupos sometidos a estudios.

1.4.2. Método de Investigación.

Los métodos a utilizar en la investigación son:

- **El método deductivo:** Lo utilizamos para llegar a explicaciones específicas y particulares a través de la observación directa de fenómenos generales; nos dirigimos a la Universidad de Tumbes, con el propósito de observar y analizar las condiciones del ambiente, tanto estructural como del personal para así poder estudiar adecuadamente los cambios adoptados por la institución y la repercusión que estos tienen en el personal que labora en la misma; y así, de manera objetiva, realizar planteamientos que contribuyan a las mejoras de la organización.
- **Método Teórico:** Análisis, síntesis e histórico lógico.
- **Método Empírico:** Entrevista, encuesta, observación, testimonio y revisión de documentos.

1.4.3. Población y Muestra.

El Universo está conformado por todos los Docentes del Nivel Inicial de la Universidad Nacional de Tumbes quienes suman diez docentes; por lo tanto:

$$U = 10 \text{ Docentes.}$$

La selección del tamaño de la **muestra** tiene que ver con el tamaño del universo, y como el universo es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral.

$$n = U = 10$$

Docentes.

1.4.4. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Materiales: Papel bond, textos, plumones, computadora, USB proyector multimedia.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información:

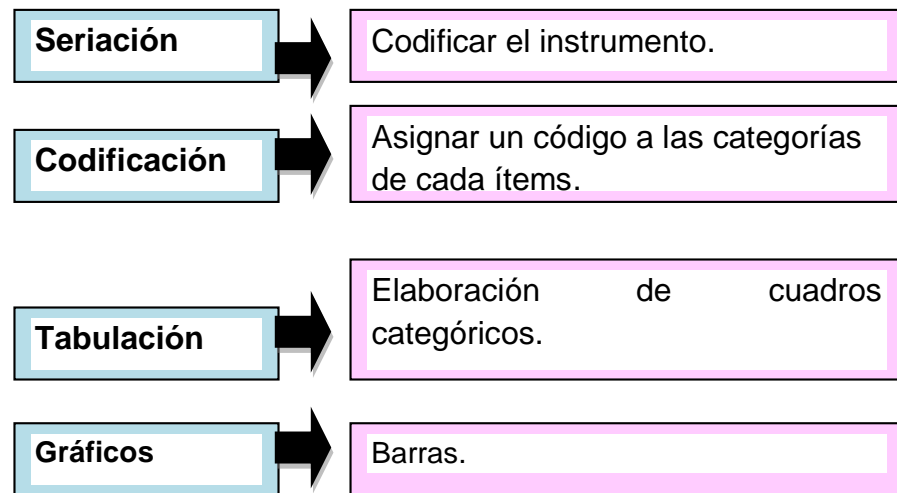
TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
PRIMARIAS	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
Testimonio	Grabación
	Redacción

1.4.5. Procesamiento y Análisis de la Información.

Mecanizado. El cómputo e impresión de resultados se obtendrán por computadora. Procesadores de textos; programa SPSS, Word y Excel.

Presentación de datos. Consiste en dar a conocer los datos en forma resumida, objetiva y entendible.

Las formas más usuales son:



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.

Los mejores antecedentes que identificamos están en relación con los autores que aludimos.

Olivares (2007), Realizó un estudio para optar al grado de M. Sc. en Gerencia Educativa para la Universidad Rafael Belloso Chacín titulada “Inteligencia Emocional del Gerente Investigativo y Clima Organizacional en las Escuelas Básicas Nacionales” la investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional del gerente educativo y el clima organizacional de las Escuelas Básicas Nacionales Municipio Valmore Rodríguez.

Se concluyó, que existe una correlación moderada positiva, reflejando que en la medida que se dé una mayor inteligencia emocional del gerente educativo en estas instituciones se logra un mayor clima organizacional en las mismas.

Rincón (2005), En su trabajo de grado “Gestión Administrativa del Personal Directivo y las Relaciones Interpersonales en las Escuelas Básicas”, la cual tuvo como propósito, establecer la relación administrativa del personal directivo y las relaciones interpersonales en las en las escuelas básicas.

Así mismo se determinó que al analizar la acción del personal directivo a través de las actividades, ejecución de planes, distribución y coordinación de las tareas, motivación e integración del personal, supervisión, evaluación del rendimiento y reconocimiento existen elementos que favorecen las relaciones interpersonales.

Tapia (2004), En su trabajo de grado titulado, “Análisis de la Comunicación Efectiva para el Mejoramiento de las Relaciones Interpersonales entre el Personal Directivo y los Docentes”, cuya investigación tuvo como propósito, el análisis para la comunicación efectiva para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el personal directivo y los docentes de las escuelas.

Los resultados evidenciaron que no se presenta debidamente la comunicación efectiva, que conlleve al mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el directivo y los docentes, ya que existe una confrontación de criterios y falta de armonía entre ellos, lo que hace que no se sientan a gusto con el entorno laboral.

Dichas investigaciones guardan relación con la investigación, al demostrar que la investigación efectiva lleva al mejoramiento de las relaciones interpersonales tan necesarias en las instituciones educativas en esta era de cambios significativos.

Aguerre & Tabaré, (2003), En su artículo titulado "Clima Organizacional en las Universidades: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay". El propósito de este artículo es presentar un enfoque y una metodología para la observación del clima organizacional en las universidades, que en el año 2003 fuera aplicado simultáneamente a una muestra en México y en Uruguay; un enfoque que se ha desarrollado a través de distintos estudios desde el año 1998. El clima organizacional en las universidades ocupa un lugar destacado en la agenda de investigación. Distintos modelos de eficacia universitaria ubican el clima entre los factores de eficacia y equidad. Controlando otras variables, se ha hallado que el clima incide en distintos tipos de resultados de las universidades, tales como el nivel de aprendizaje de los alumnos, la distribución social del conocimiento entre los alumnos de distinta clase social, el abandono o los episodios de violencia escolar.

Esta investigación llega a las siguientes conclusiones: En primer lugar, se ha reconstruido el concepto de la noción de clima organizacional fundamentado en la Teoría de J. Habermas. En tal sentido, el trabajo abandona la "metáfora" y muestra los rendimientos explicativos de una noción inscrita en un marco teórico más amplio y general del cual se puede beneficiar luego todo el análisis organizacional de la educación.

Es decir, este concepto permite avanzar un primer paso en la dirección a una teoría dual de las organizaciones universitarias en el sentido de Habermas, y considerar a las escuelas como sistemas sociales simbólicamente integrados. En segundo lugar, el trabajo teórico permitió deducir indicadores y observar una estructura factorial consistente con las dimensiones teóricas distinguidas. La matriz de componentes rotados que fuera examinada permitió identificar conceptualmente y con claridad dos factores que se corresponden genéricamente con la dimensión “grupalidad”, “cultura”. El factor de mayor peso en el análisis representaría la fuerza de los lazos de solidaridad y empatía entre los maestros de la escuela. El hallazgo es coherente con los antecedentes: un componente central del clima es la comprensión compartida sobre las características del grupo de miembros en tanto tal. Un segundo factor identificado abarca tres indicadores culturales, en particular, reactivos que miden qué tan elevadas son las expectativas docentes sobre el nivel académico que pueden alcanzar los alumnos. El hallazgo es particularmente relevante en el contexto de los aportes hechos por la investigación sobre las escuelas eficaces y permite añadir al concepto general de clima una nota de especificidad para las organizaciones escolares. Finalmente, el análisis factorial agrupó a los indicadores de la dimensión de grupalidad que miden las percepciones compartidas de los maestros respecto del cuidado, la atención y la responsabilidad colectiva con los alumnos en condiciones socio académicas más desfavorables (inasistencias altas y rendimientos insuficientes). La tercera conclusión importante que se extrae de este análisis tiene que ver con su carácter comparativo. La estructura factorial subyacente a los quince reactivos y sus medidas agregadas se ha mostrado altamente estable para las jurisdicciones seleccionadas de dos países que presentan grandes diferencias en sus estructuras macro-sociales y en particular, en sus sistemas educativos. Hasta ahora, los estudios orientados a la medición del clima han enfatizado su estudio dentro de un mismo sistema de sociedad o incluso dentro de una misma

jurisdicción administrativa de la educación de un país. La falta de una perspectiva comparativa dejaba abierta la posibilidad de cuestionar el concepto por etnocéntrico, propio de una cultura moderna o histórico-determinado por la burocratización.

Espinoza, Claudia y Pérez, Ximena (2002), En su tesis titulada “Programa de capacitación en relaciones interpersonales como facilitador hacia un adecuado manejo de conflicto” se puede determinar que existe una estrecha relación entre los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales asertivas, pues en base a los resultados obtenidos, se observó que los participantes que fueron sometidos al tratamiento para mejorar su estilo de relación presentan un incremento en el uso de las maneras de manejo de conflictos pro – activo, atribuyéndose de esta manera que al presentar un modo de relación interpersonal asertiva, la persona es más abierta y auto expresiva, además de ser sensible a las necesidades de los demás, difundiendo y expresando sus propias ideas, pero considerando el pensar de los otros.

2.2. BASE TEÓRICA.

2.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas, Elton Mayo.

26 de diciembre de 1880, Adelaida, Australia - 7 de septiembre de 1949. Fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas.

Su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es

difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados. (Recuperado de: fayolvstaylor.blogspot.pe).

La Teoría de las Relaciones Humanas es una de las teorías que nos va ayudar a entender y comprender el problema de investigación, es una Teoría basada en las Relaciones Humanas, la misma que manifiesta: “El nivel de producción depende de la integración social” (Mayo, 2002). Es decir, el nivel de calidad educativa en la Facultad depende de las buenas relaciones humanas existentes entre sus docentes. (Recuperado de: catarina.udlap.mx).

Si adecuamos la Teoría de Elton Mayo a la realidad universitaria, afirmaremos que el liderazgo institucional dependerá del nivel de relaciones interpersonales (relaciones humanas) entre los docentes.

Elton Mayo, considera también, que: “Las personas son motivadas principalmente por la necesidad del reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en las cuales viven”. (Mayo, 2002).

Toda forma de recompensa a la labor desempeñada, ensalza, eleva la autoestima y genera en el individuo el deseo de continuar trabajando con esmero, ahínco y cambia el estado de ánimo del trabajador; por lo consiguiente, se va a estudiar en nuestra Facultad para verificar si existe el reconocimiento a los docentes, por su labor pedagógica o por su participación en las actividades investigativas.

Elton Mayo considera que: “Para elevar la producción, no sólo se tiene en cuenta los incentivos y las relaciones de trabajo, sino otros factores como: tipos de supervisión, la cual es vital

para la eficiencia; así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo” (Antología Admon)

El objetivo primordial de Elton Mayo en su Teoría fue comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de la motivación, participación de los grupos y solidaridad entre ellos.

La Teoría de George Elton Mayo se interesó por los efectos psicológicos que influyen en el trabajador y tienen que ver con la producción. Con su Teoría de las Relaciones Humanas, se dio apertura al recurso humano, escuela que aparece como respuesta a la Teoría Clásica de la Administración.

La Teoría de Elton Mayo aparece con el propósito de impulsar la productividad y promover las mejores condiciones del trato psicológico en la empresa, ya que sólo se busca la eficiencia en la productividad y se relega la cooperación humana, originándose un conflicto social: La incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados, en tal sentido se debe evitar el conflicto social, por medio de una administración humanizada a través de la cooperación y las relaciones humanas”. (Mayo, 2002).

La teoría antes mencionada ayudará a mejorar la convivencia entre cuerpo directivo y docentes, donde se logre un clima de respeto, comunicación, participación, comprensión, democracia, que permita la satisfacción de todos los gestores de la Facultad en estudio.

“La Teoría de las Relaciones Humanas contrarresta la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”.

(Recuperado de: admon.8m.com).

Esta teoría rechaza las agresiones que se pueda dar a los seres humanos, razón por la que se considera importante para la elaboración de la propuesta.

Mediante esta teoría podemos considerar a los hombres como recursos humanos. La Teoría de Mayo nos permite ofrecer soluciones a los conflictos interpersonales mediante las relaciones humanas y la comunicación interna descendente y ascendente.

Las relaciones humanas en cuanto aspecto de conducción de hombres, y solo a éste nos referimos aquí, persiguen un objetivo principal y se basan en determinados supuestos.

(Recuperado de [aspecto-humano-en-la-organización-deltrabajo](#)).

El objetivo principal de las relaciones humanas es conseguir que los miembros de un grupo u organización se sientan como parte útil e importante del esfuerzo común. Se considera que este proceso es el mejor medio de lograr el fin último consistente en formar un equipo de trabajo cooperativo.

Por tanto, dicha orientación del Decano y docentes se basa en el supuesto y la reflexión básicos siguientes: Se admite que la misión del Decano es conseguir que sus docentes realicen sus tareas y obtengan determinados resultados. El Decano debe preocuparse por sus colaboradores y ha de tener en cuenta sus sentimientos, actitudes, problemas personales. Con tal

actuación, los docentes estarán motivados, se sentirán integrados en el trabajo y, consecuentemente, se conseguirá con mayor facilidad que realicen sus tareas y obtengan buenos resultados (Veciana, 1998).

La Experiencia de Hawthorne:

El movimiento de las relaciones humanas partió de una afamada serie de estudios realizados de Western Electric Company entre 1924 y 1933. (Arthur, 1996).

A partir de 1924, la Academia Nacional de Ciencia de EU inició estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilberth. (Recuperado de la-administración-de-empresas)

En 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil, la cual presentaba problemas de producción. Mayo introdujo un período de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían pararse las máquinas y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de grupo, la producción aumentó y la rotación declinó.

En 1927, el Consejo Nacional de Investigación inició una experiencia de una fábrica en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las obreras, con base en la producción. Esa experiencia, fue coordinada por Mayo, extendiéndose al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación del personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores certificaron que los resultados

de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar el factor psicológico, lo que trajo como consecuencia que se prolongara hasta 1932.

La Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, manteniendo salarios satisfactorios y buenas condiciones de trabajo. En su fábrica, había un departamento de montaje de relés de teléfono, en el cual trabajaban empleadas que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían, de su rapidez. Una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados.

(Recuperado de fanyod.wordpress.com).

Primera fase de la experiencia de Hawthorne:

Dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, fueron escogidas para la experiencia: Un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables. Verificaron, la existencia de otras variables difíciles de ser aisladas. Uno de los factores descubiertos fue el psicológico: Las obreras reaccionaban a la experiencia de acuerdo con sus suposiciones personales, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de iluminación aumentaba y, menos cuando disminuía. Ese hecho fue comprobado al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, haciendo creer a las obreras que la intensidad variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico: La

relación entre las condiciones físicas y la eficiencia de las obreras puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de intervalos de descanso, aspectos fisiológicos.

Segunda fase de la experiencia de Hawthorne:

Fueron seleccionadas y convocadas 6 jóvenes de nivel medio: 5 jóvenes montaban los relés, mientras que la 6ª suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento.

Al igual que el grupo de control, el grupo experimental tenía un supervisor común, pero contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y aseguraba el espíritu de cooperación de las jóvenes. Las jóvenes fueron convocadas a participar en la investigación y se les aclararon los objetivos de ésta: Determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo. Eran informadas respecto de los resultados, y las modificaciones eran sometidas antes a su aprobación.

Primer período: Se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que los supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese periodo se comparó con el de los demás periodos.

Segundo período: Se aisló el grupo experimental de la sala de pruebas, manteniéndose normales las condiciones y el horario de trabajo y midiéndose el ritmo de producción.

Tercer período: Se hizo una modificación en el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas de grupo. Como los grupos eran numerosos las variaciones de producción de cada joven se compensaban con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. Se separó, el pago de las jóvenes del grupo experimental y, se verificó que ellas percibiesen que sus esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. Aumentó la producción.

Cuarto período: Marca el inicio de la introducción del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y a mitad de la tarde.

Aumentó la producción.

Quinto período: Los intervalos de descanso fueron aumentados a 10 minutos cada uno. Aumentó la producción.

Sexto período: Se dieron tres intervalos de cinco minutos por la mañana y otros tres en la tarde. La producción no aumentó y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.

Sétimo período: Se pasó a dos intervalos de diez minutos. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. La producción aumentó.

Octavo período: El grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 hs, como el grupo de control. Aumentó la producción.

Noveno período: El trabajo del grupo experimental terminaba a las 16 hs. La producción permaneció estable.

Décimo período: El grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17 hs. La producción aumentó.

Onceavo período: Se estableció una semana de 5 días. La producción aumentó.

Doceavo período: Se quitaron todos los beneficios dados durante la experiencia, con la aprobación de las jóvenes. Este periodo duro doce semanas, verificándose, que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente.

Las condiciones físicas de trabajo en los periodos 7, 10 y 12 fueron equivalentes, la producción aumentó. En el 11, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Había un factor que no podía ser explicado. Las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. El problema se convirtió, en saber con cuáles factores correlacionar las modificaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

La experiencia, llevó a algunas conclusiones:

- a) Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión laxa les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad;
- b) El ambiente amistoso y sin presiones permitía conversar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo;
- c) No había temor al supervisor. A pesar de existir mayor supervisión en la sala de pruebas que en el departamento, la característica y el objetivo de la supervisión eran

diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. Sentían que participaban de una experiencia y que debían producir resultados que, debían redundar en beneficio de las demás compañeras de trabajo;

d) Hubo un desarrollo social del grupo experimental. Las jóvenes se preocupan por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada;

e) El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes.

Tercera fase de la experiencia de Hawthorne:

Preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, los investigadores, fueron apartándose del interés inicial de verificar las mejores condiciones físicas de trabajo y pasaron a fijarse en el estudio de las relaciones humanas en el trabajo. En el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coactiva. Verificaron que la empresa, poco o nada sabía de los factores determinantes de las actitudes de las obreras, con relación a la supervisión, a los equipos de trabajo y a la propia empresa. (Ítem)

Se inició el programa de entrevistas en la fábrica. Este programa comprendía entrevistas con los empleados para obtener un mayor conocimiento sobre sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, y recibir sugerencias. Se creó en la empresa una División de Investigaciones Industriales, para absorber y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de entrevistar anualmente a los empleados.

El sistema de entrevista sufrió una modificación: Se adoptó la técnica de entrevista no dirigida en la cual se permitían que los trabajadores hablaran libremente.

El programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, con el fin de protegerse contra aquello que consideraban amenazas de la administración contra su bienestar. Esa organización informal se manifestó a través de:

- a) Producción controlada por estándares que los propios obreros juzgaban como producción normal a realizar y que no eran sobrepasados sobre ninguno de ellos;
- b) Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares y que eran considerados sabotadores;
- c) Expresión de que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción;
- d) Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta;
- e) Preocupaciones con relación a las promociones;
- f) Contento y descontento por las actitudes de los superiores, frente al comportamiento de los obreros.

A través de esa organización informal, los obreros se mantenían unidos. Los investigadores notaron que, el obrero pretendía ser leal también a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa, podía ser motivo de cierto conflicto.

Cuarta fase de la experiencia de Hawthorne:

Se escogió un grupo experimental, todos de montajes de terminales para estaciones telefónicas, que pasó a trabajar en una sala especial con idénticas condiciones de trabajo a las del departamento. Dentro de la sala había un observador, fuera de ésta, una persona entrevistaba a aquellos obreros.
(Ítem).

El sistema de pagos se basaba en la producción del grupo: Existía un salario-hora, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si la producción total aumentaba.

Los obreros utilizaban un conjunto de artimañas: Luego de que alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo; informaban sobre su producción, de manera que el exceso de producción de un día se acreditase a otro día en que hubiese déficit, como también solicitaban pago por exceso de producción. Esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal. Presionaban a los más rápidos para "estabilizar" su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

Conclusiones de la experiencia de Hawthorne:

Permitió el delineamiento de los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas. Las conclusiones principales son:

- a) El nivel de producción es resultante de la integración social:
El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas

sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y eficiencia. Cuanto más integrado socialmente está el grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir. (Ítem)

b) El comportamiento social de los trabajadores:

El comportamiento del individuo se apoya en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Cada individuo no era libre para establecer por sí mismo su cuota de producción, pues ésta era establecida e impuesta por el grupo. Ante cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufría castigos sociales, con el fin de ajustarlo a los estándares del grupo. El comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores desarrollados por los grupos sociales en que participan.

Mientras los estándares del grupo permanezcan inmodificables, el individuo resistirá el cambio. Si el estándar del grupo fuese modificado, se eliminaría la resistencia debido a la reacción entre el individuo y el estándar del grupo.

El poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande y la administración no puede tratar por separado a los trabajadores. Necesita tratarlos como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de esos grupos.

La Teoría de las Relaciones Humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento del tipo máquina propuesto por la teoría clásica.

c) Las recompensas y sanciones sociales:

Los obreros que producían por encima y por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas y estándares sociales.

Para Taylor, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es incentivado y motivado por estímulos sociales y económicos. Taylor afirmaba que si se planteaba un buen método, se seleccionaba adecuadamente a su ejecutor, se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción, que creciese a medida que la eficiencia del empleado aumentase, cada cual produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica.

Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria. Las personas son motivadas, por la necesidad de "reconocimiento", de "aprobación social" y de "participación" en las actividades de los grupos sociales. De allí, el concepto de hombre social.

Las recompensas y sanciones no económicas influyen en el comportamiento de los trabajadores y limitan, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas, inciden en la motivación y la felicidad del trabajador.

d) Los grupos informales:

La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa y a veces están en contraposición de la organización formal. Tales grupos definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, etc.

El concepto de organización informal se delineó con la Teoría de las Relaciones Humanas: La organización es el conjunto de las personas que se relacionan entre sí.

e) Las relaciones humanas:

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social. Relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

f) La importancia del contenido del cargo:

La extrema especialización, no hacía más eficiente la organización. Los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero elevaban la moral de todo el grupo.

Características de la organización informal

Relación de cohesión o antagonismo. Los individuos aunque estén situados en diferentes niveles y sectores de la empresa, crean relaciones personales de simpatía o de antagonismo.

- a) Estatus. Los individuos interactúan en grupos informales, dentro de los cuales cada uno, adquiere una posición social o estatus.
 - b) Colaboración espontánea. La organización informal es un prerrequisito para la colaboración del personal y debe ser aplicado a favor de la empresa.
 - c) La posibilidad de oposición a la organización informal. Es una resultante de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima de buenas relaciones con el personal.
 - d) Patrones de relación o actitudes. Existen grupos informales que desarrollan patrones de relaciones o actitudes que son aceptados o asimilados por sus miembros, pues traducen los intereses y aspiraciones del grupo.
 - e) Cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales. Los grupos informales, tienden a alterarse con las modificaciones de la organización formal.
 - f) La organización informal trasciende la organización formal. La organización formal está circunscripta al área física y al horario de trabajo de la empresa, la organización informal escapa a esas limitaciones.
 - g) Estándares de desempeño en los grupos informales. En la organización informal, el individuo se preocupa por el reconocimiento y aprobación social del grupo al que pertenece, su ajuste social refleja su integración a éste.
- (Recuperado de: oocities.org).

En el trabajo origina un elemento común: La organización social de la Facultad.

Dentro de la Facultad, todo acontecimiento se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias y expectativas que convierte los hechos en símbolos que distinguen el

comportamiento "bueno" o "malo" y el nivel social "superior" o "inferior". Cada hecho, actitud o decisión es objeto de un sistema de sentimientos de aprobación, rechazo, neutralidad o resistencia. Hechos, actitudes y decisiones comportan siempre valores sociales ("buenos" o "malos") y pasan a tener un significado social. Algunas de esas ideas y creencias representan más de lo esperado en una situación determinada: Pueden conducir a la cooperación o a la confusión, dependiendo de cómo se interpreten y apliquen.

Si adecuamos la Teoría de Elton Mayo a la realidad facultativa, diremos que las relaciones interpersonales dependerán del nivel de comunicación que haya entre docentes.

2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

Aprovechó su experiencia laboral y sus vastos conocimientos de sociología y filosofía para formular teorías sobre las organizaciones centrando su atención en estudiar cómo pueden desarrollarse de una mejor manera las actividades organizacionales como resultado de las relaciones tanto sociales como personales de los distintos participantes en una empresa. (Recuperado de: motivacionbarnard.blogspot.com).

Basado en su experiencia y en los logros personales, Barnard escribió un libro llamado “Las funciones del ejecutivo” publicado por primera vez en 1938, (el título original es *The Functions of the Executive*), libro donde se desarrollaría su famosa teoría, la Teoría de la Organización.

En su obra Barnard definió la organización como: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo". Barnard, Chester. (1938).

Barnard ya manejaba el concepto de "Sistema," nos dice claramente que formamos parte de un todo, no podemos ser o funcionar como un cuerpo, donde cada uno realiza una función y si un miembro del equipo falla, entonces no se cumplirá con el objetivo común.

Para Barnard resulta claro que:

- Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.
- Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.
- Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.
- Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales. (Recuperado de: theodinstitute.org)
- Todo esto debe hacerse dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de

suma importancia contar con un “propósito común” lo que a su vez requiere una “persistente coordinación en el tiempo”.

Los requerimientos mínimos para crear una organización son, según Barnard:

- Individuos capaces de unirse con otras personas.
- Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común.

Esto es parte medular de su “Teoría de la Organización”, de esta manera, los elementos claves para el buen funcionamiento de una organización son finalidad común y una estructura social.
(Recuperado de motivacionbarnard.blogspot.pe).

Según Barnard, para corregir la baja productividad se requiere:

- Establecer relaciones estables y beneficiosas en el tiempo para ambas partes (empresa y empleado).
- Tener muy en cuenta la importancia del grupo, tanto formal como informal.
- Procurar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la definición del sistema de objetivos.
- Abordar la problemática de la comunicación.
- Cuidar con esmero la resolución de conflictos.

En Las Funciones del Ejecutivo, Barnard consideró que el Ejecutivo debe cumplir con las siguientes tareas:

- Desarrollar los sistemas organizacionales de información.
- Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de cooperación.

- Definir los objetivos y propósitos de la organización como sistema.
- Esforzarse por mantener la comunicación organizacional. En ésta función el Ejecutivo debe tener competencias que le permitan definir los roles organizacionales necesarios dentro de su esfera de acción que se debe combinar con el esquema de reclutar un "contribuyente" apropiado. El Ejecutivo debe saber apreciar la existencia de la comunicación informal – algo que en aquél entonces fue toda una revolución – que era considerada como disfuncional para las empresas. El talento de Chester Barnard, y ya a título de genio, sugiere que en su función el Ejecutivo debe tener una visión "no tradicional" al tener en cuenta la organización formal e informal; para Chester la organización formal al emitir nuevas órdenes lo que en realidad está haciendo – o mejor dicho debe hacer – es convalidar el hecho de que se haya logrado un acuerdo anterior (informal). Por lo tanto, si el Ejecutivo tiene interés en averiguar el origen de lo que sucede en la empresa, debe más bien concentrarse en los aspectos informales mucho más que en los formales. (Recuperado de evolución administración).
- Asegurar los servicios esenciales. ¿Qué quiere decir Barnard al mencionar "asegurar los servicios esenciales"? Ya hemos visto que al centro del modelo de Barnard está la necesidad de coordinación sin la cual las empresas no pueden ser efectivas. Por ello aquí lo que busca Barnard es "traer a los participantes organizacionales dentro de una relación de cooperación con la organización" y al mismo tiempo evocar o inducir los servicios de dichas personas. Y esto no es tarea fácil de ninguna manera ya que tiene que ver entre otras cosas con: desarrollo, mantenimiento y corrección de sistemas de incentivos, educación y entrenamiento, desarrollo de una cultura y moral organizacional.

- Formulación del "propósito" y de los objetivos. Esto no podía estar fuera del modelo de Chester Barnard de ninguna manera. Y para ponerlo en pocas palabras Barnard sugiere que está relacionado con asignar responsabilidad, es decir, delegando autoridad objetiva.

Distingue claramente que la responsabilidad por las decisiones a largo plazo descansa en el Ejecutivo y en especial de los que están en la cúspide de la pirámide, pero que las responsabilidades por las acciones y actividades descansan en la base de la organización. Esto último hace indispensable que entre sus funciones el Ejecutivo incluya la de adoctrinar a aquellos en los escalones inferiores respecto del objetivo global organizacional si es que queremos ver a la entidad como un todo.

Así mismo, Barnard conceptuó sobre la autoridad, diciendo que la autoridad contiene dos elementos básicos:

(Recuperado de admibryanh.blogspot.pe)

- Aspecto objetivo: Referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.
- Aspecto subjetivo: Referente a la aceptación del mando por el gobernador, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.

Los subordinados también "deciden", y por lo tanto los superiores tienen que tenerlo en cuenta y deben trabajar bajo este hecho, lo que algunos años más tarde es tomado por James March y herbert Simon ("Organizations"; Wiley & Sons – 1958) al referirse a las "premisas de decisión". El participante organizacional procesa información y decide; y en la decisión

que adopta puede llegar a obedecer, o no. Y aquí existen según Barnard dos aspectos claves: Las ventajas provenientes de obedecer, o las desventajas en que puede incurrir como resultado de desobedecer. (Barnard, 1998).

Para esbozar la Teoría de Barnard diremos:

- Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: Organización como sistema social.
- Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos.
- El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.
- Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supra individual.
- Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones claves.
- Adoctrinamiento: "Una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común".
- Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga.
- Cómo justificar que las cúpulas manden: Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.

- Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.
- Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido. (Recuperado de gestiopolis.com).

2.3. MARCO CONCEPTUAL.

a) Estrategias Didácticas.

El significado original del término estrategia se ubica en el contexto militar. Entre los griegos, la estrategia era la actividad del estratega, es decir, del general del ejército. El estratega proyectaba, ordenaba y orientaba las operaciones militares y se esperaba que lo hiciese con la habilidad suficiente como para llevar a sus tropas a cumplir sus objetivos.

Una estrategia es, en un sentido estricto, un procedimiento organizado, formalizado y orientado a la obtención de una meta claramente establecida. Su aplicación en la práctica diaria requiere del perfeccionamiento de procedimientos y de técnicas cuya elección detallada y diseño son responsabilidad del docente.

La estrategia es, por lo tanto, un sistema de planificación aplicable a un conjunto articulado de acciones para llegar a una meta. De manera que no se puede hablar de que se usan estrategias cuando no hay una meta hacia donde se orienten las acciones. La estrategia debe estar fundamentada en un método pero a diferencia de éste, la estrategia es flexible y puede tomar forma con base en las metas a donde se quiere llegar. En su aplicación,

la estrategia puede hacer uso de una serie de técnicas para conseguir los objetivos que persigue (Recuperado de: micampus.csf.itesm.mx).

Las estrategias didácticas son herramientas claves para el buen desempeño de la acción pedagógica.

Es un conjunto de acciones dirigidas a la concesión de una meta, implicando pasos a realizar para obtener aprendizajes significativos, y así asegurar la concesión de un objetivo; toma en cuenta la capacidad de pensamiento que posibilita el avance en función de criterios de eficacia. Su finalidad es regular la actividad de las personas, su aplicación permite seleccionar, evaluar, persistir o abandonar determinadas acciones para llegar a conseguir la meta que nos proponemos, son independientes; implican autodirección; la existencia de un objetivo y la conciencia de que ese objetivo existe y autocontrol; la supervisión y evaluación de propio comportamiento en función de los objetivos que lo guían y la posibilidad de imprimirle modificaciones cuando sea necesario y según las necesidades y contextos donde sean aplicadas estas estrategias didácticas. (Recuperado de: antonio6519.wordpress.com).

b) Relaciones Interpersonales.

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y

sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas y todo tipo de contextos donde existan dos o más personas en comunicación.

Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo, y son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto. Estas relaciones juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. Es importante tomar en cuenta los valores más relevantes para así poder favorecer las relaciones interpersonales. (Recuperado de: Wikipedia.com).

Capítulo III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Resultados de Encuesta



FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.

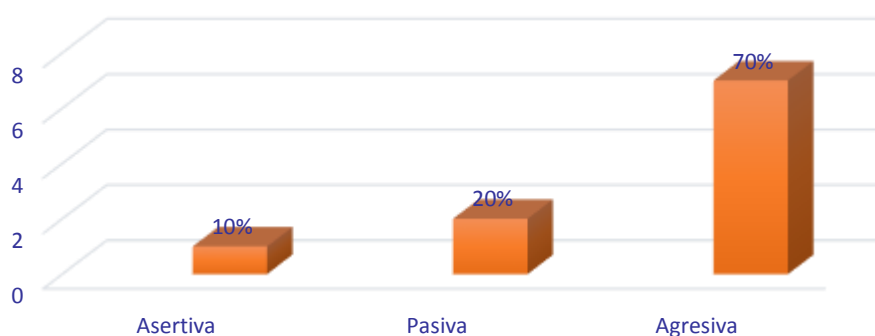
Análisis

Las relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Tal como lo dice su nombre, las relaciones interpersonales se caracterizan por darse entre dos o más personas, son aquellas que

suponen que un individuo interactúa con otro (Recuperado de <http://www.definicionabc.com/>)

El 80% de las relaciones interpersonales entre los docentes son malas, el 20% son regulares.

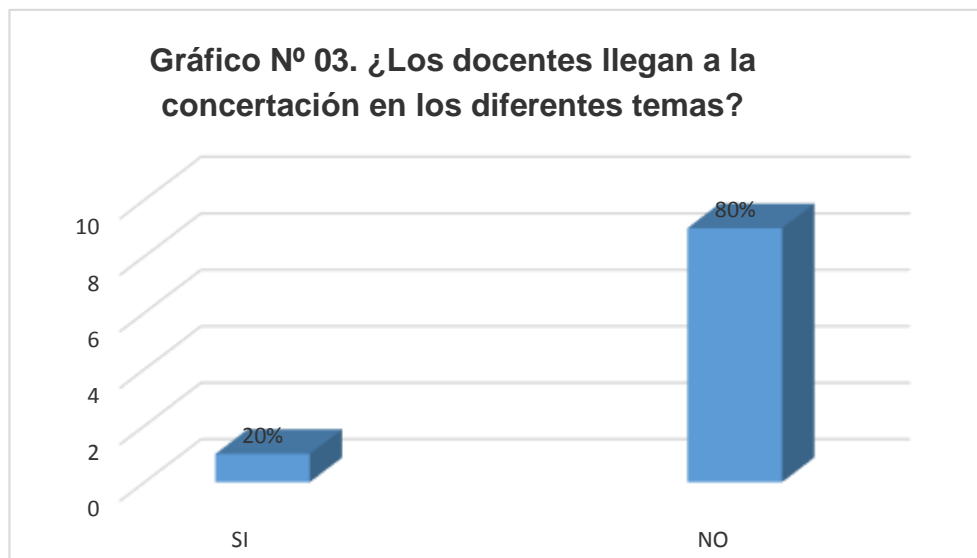
Gráfico N° 02. ¿Cómo es su actitud frente a los conflictos que tiene con los docentes?



FUENTE: Guía de Encuesta aplicada ^{Series2} a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.

Análisis

El 70% de docentes tiene una actitud agresiva, están siempre a la defensiva, el 20% presenta una actitud pasiva y el 10% tiene una actitud asertiva



FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.

El 20% de docentes concierta, el 80% si busca el dialogo y la reflexión de sus acciones y conducta



FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.

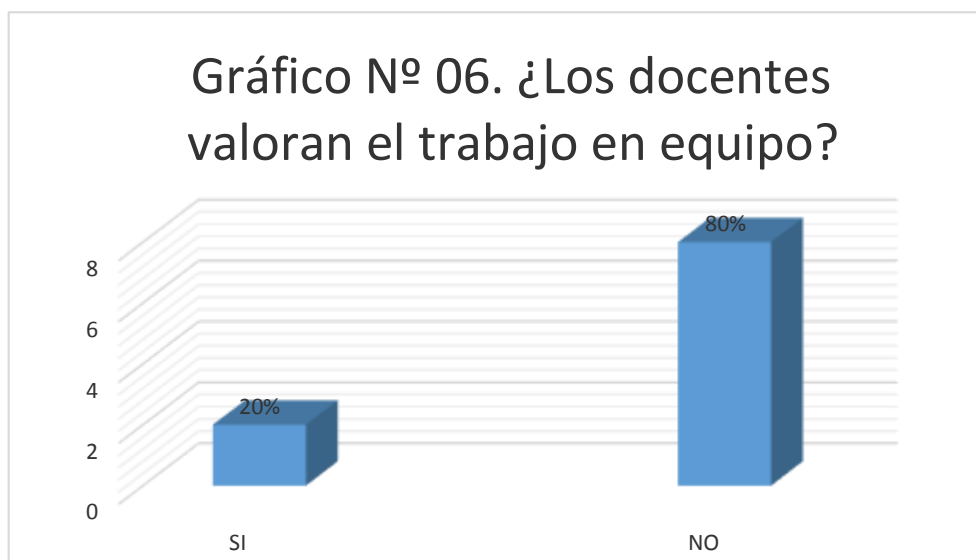
La comunicación es uno de los pilares esenciales en una relación debido a que esta influye en mantener una relación laboral sana.

El 80% de docentes en sus actitudes, comportamiento y comunicación no muestran valores; sólo el 20% de docentes se expresa de manera asertiva.



FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.

El 80% de docentes no tienen habilidades sociales para fortalecer sus relaciones interpersonales, es por ello que las relaciones son débiles y conflictivas; sólo el 20% tiene en cuenta las habilidades sociales y las practican.



FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.

El trabajo en equipo es fundamental en nuestra sociedad, somos seres individuales pero difícilmente podríamos sobrevivir y crear grandes cosas solos. Necesitamos de los demás para crear una sociedad en la que vivir y sacar lo mejor de nosotros mismos.

(Recuperado de <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/>)



El 80% le resulta difícil trabajar en equipo; sólo el 20% lidera en los grupos y trata de conducirlo.

FUENTE: Guía de Encuesta aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.

El 80% de docentes no tienen la capacidad de ponerse en el lugar del otro, por ello es que su lectura sobre sus compañeros es pésima y actúan impulsivamente; solo hacen daño.; el 20% de docentes trata en lo posible buscar las palabras para acercarse a sus compañeros actúan con mucho tacto.

Resultados de Guía de Observación

TABLA Nº 01

SINERGIA EN EL TRABAJO			
INDICADORES	BUENO	REGULAR	MALO
TRABAJO EN EQUIPO	2	1	7
COHESION SOCIAL	2	1	7
CONFIANZA Y COLABORACION		2	8

FUENTE: Guía de Observación aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.

ANÁLISIS:

INDICADOR Nº 01. TRABAJO EN EQUIPO

Podemos observar que solo 02 docentes pueden trabajar en equipo, 01 regularmente, y 07 tienen mucha dificultad para trabajar en equipo.

INDICADOR Nº 02. COHESION SOCIAL

Podemos observar que solo 02 docentes tienen cohesión social con sus compañeros de trabajo, 01 regularmente, y 07 no conservan el grado de consenso con sus compañeros, no sienten pertenencia al grupo

INDICADOR Nº 03. CONFIANZA Y COLABORACION

Sólo 02 docentes tienen confianza y por lo tanto colaboran entre sí; 08 docentes desconfían de las actitudes de sus compañeros en consecuencia no están comprometidos ni colaboran con la Institución.

TABLA Nº 02

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS			
INDICADORES	BUENO	REGULAR	MALO
HABILIDADES SOCIALES		2	8
CAPACIDAD PARA ENFRENTAR PROBLEMAS		2	8

MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		2	8
TOMA DE DECISIONES		1	9

FUENTE: Guía de Observación aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014.

ANÁLISIS:

INDICADOR Nº 01. HABILIDADES SOCIALES

08 docentes no cultivan habilidades sociales; es decir, sus conductas no son coherentes para desarrollar sanas interrelaciones entre sus compañeros, solo dos tienen en cuenta en sus acciones las habilidades sociales.

INDICADOR Nº 02. CAPACIDAD PARA ENFRENTAR PROBLEMAS

Podemos observar que 08 docentes no tienen capacidad para solucionar los conflictos que emergen entre sus compañeros; sólo 02 docentes intentan solucionar sus diferencias.

INDICADOR Nº 03. MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Sólo 02 docentes buscan los mecanismos para solucionar sus conflictos; 08 docentes no tienen en cuenta los mecanismos para la solución de sus diferencias por ello siempre empeoran las situaciones.

INDICADOR Nº 04. TOMA DE DECISIONES

09 docentes no tienen la capacidad de concertar para tomar decisiones acertadas; solo 01 docente se muestra interesado en solucionar los problemas de su Institución pero muchas veces toma las alternativas de solución inadecuadas y los docentes no le prestan atención.

TABLA Nº 03

LIDERAZGO			
INDICADORES	BUENO	REGULAR	MALO
ADECUADA COMUNICACION		1	9
ORIENTACION		1	9
COMPRESION		2	8

FUENTE: Guía de Observación aplicada a docentes de la Escuela profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, universidad Nacional de Tumbes (UNT). Julio 2014

ANÁLISIS:

INDICADOR Nº 01. ADECUADA COMUNICACIÓN

09 docentes no tienen una adecuada comunicación, debido a que muchas veces esta comunicación es vertical; pero también cortante, agresivo. Solo una persona tiene adecuada comunicación no es agresivo pero tampoco es pasivo.

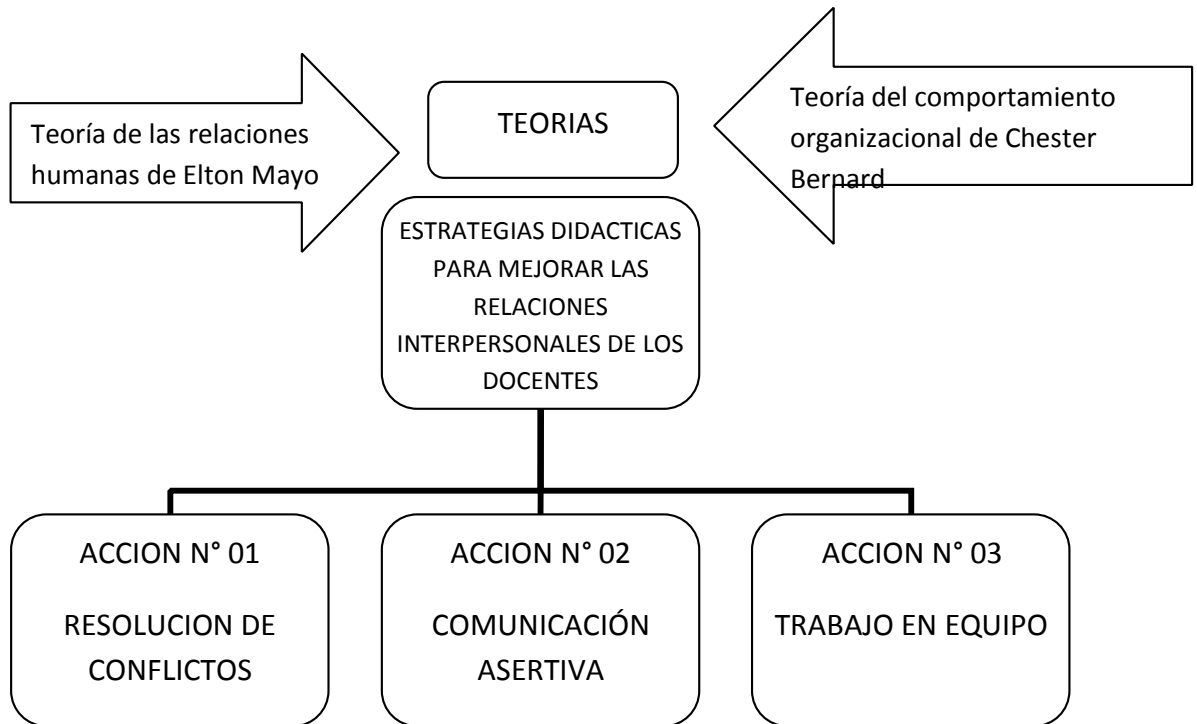
INDICADOR Nº 02. ORIENTACIÓN

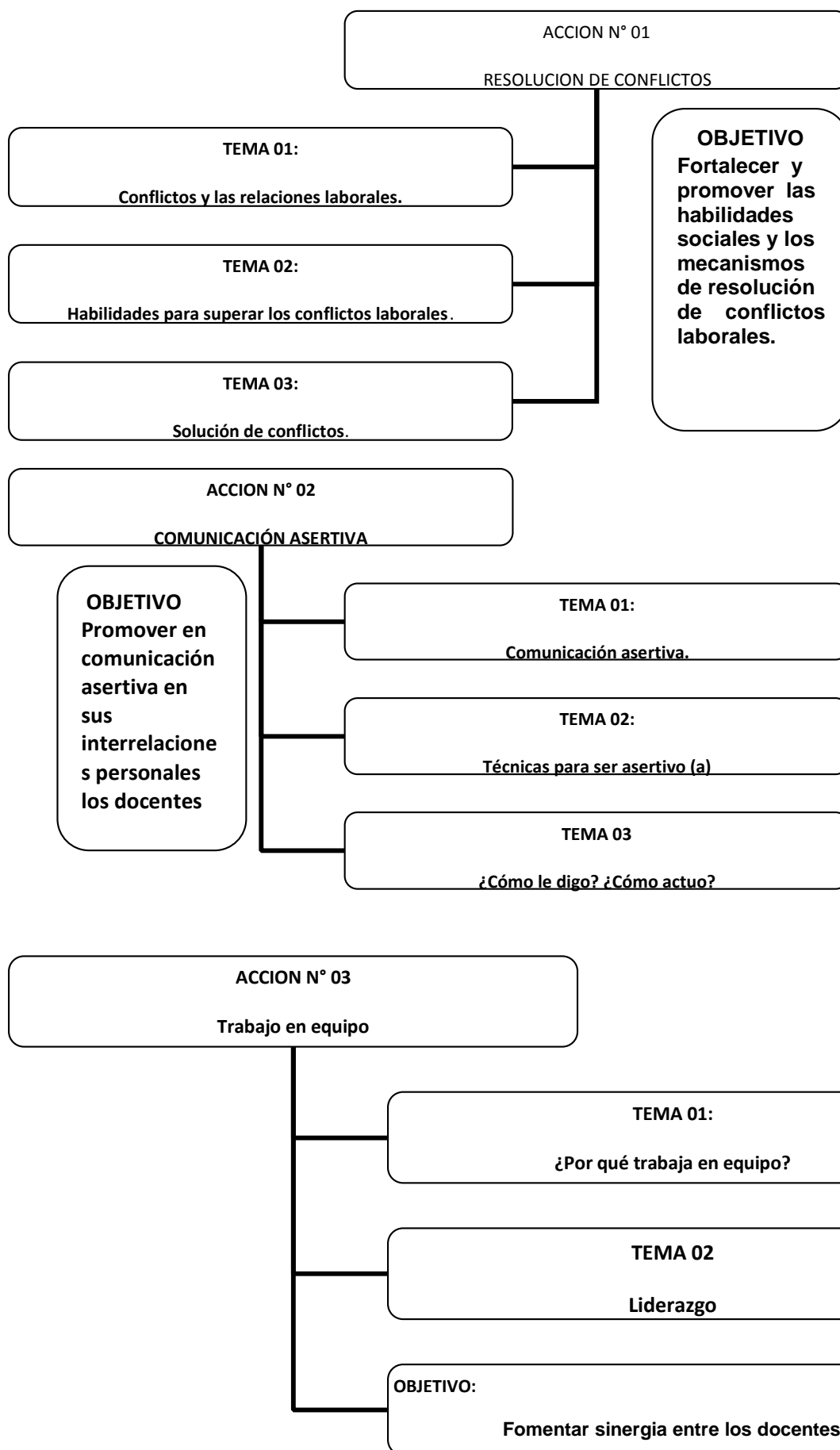
Se observa que 09 docentes no tienen objetivos claros que los conduzcan a desarrollar su Institución; 01 docente se le ve que tiene indicadores propios a los que se ciñe y se conduce en su vida laboral

INDICADOR Nº 03. COMPRESIÓN

Sólo 02 docentes son comprensivos con sus compañeros; 08 docentes no tienen el mínimo interés en comprender a sus compañeros, los juzgan, y sus conflictos se acentúan más y más.

3.2. PROPUESTA





3.2.1. Realidad problemática

Las relaciones interpersonales se desarrollan si la comunicación aumenta tanto en amplitud como en profundidad, puesto que son un proceso a lo largo de toda la vida, de carácter integral, centrado en el hombre como ser social, con énfasis en la dimensión ética y basado en el desarrollo de competencias para la praxis educativa, desde la transdisciplinariedad. (Recuperado de <http://tesis.luz.edu.ve/>)

Monjas (1999), describe las relación interpersonal como las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Se tratan de un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas.

3.2.2 Objetivos de la Propuesta

mecanismos de resolución de conflictos laborales.

- Promover en los docentes la comunicación asertiva en sus interrelaciones personales.
- Fomentar sinergia entre los docentes

3.2.3. Fundamentación

Fundamentación teórica:

Teoría de las Relaciones Humanas, Elton Mayo.

Según la teoría de Elton Mayo los hechos, actitudes y decisiones comportan siempre valores sociales ("buenos" o "malos") y pasan a tener un significado social.

El liderazgo institucional dependerá del nivel de relaciones interpersonales (relaciones humanas) entre los docentes.

Para elevar la producción, no sólo se tiene en cuenta los incentivos y las relaciones de trabajo, sino otros factores como: tipos de supervisión, la cual es vital para la eficiencia; así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo”

Esta teoría nos permite ofrecer soluciones a los conflictos interpersonales mediante las relaciones humanas y la comunicación interna descendente y ascendente.

Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

Según Barnad en su teoría explica que como la organización es un sistema cooperativo racional, solamente puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían.

Fundamentación Sociológica

La sociología es la ciencia social que estudia los fenómenos colectivos producidos por la actividad social entre los seres humanos dentro del contexto cultural e histórico en el que nos desenvolvemos. (Recuperado de <http://noticias.universia.edu.pe/>) En esta investigación el conocimiento de la sociología nos permite comprender la interacción social como fundamento de las relaciones interpersonales.

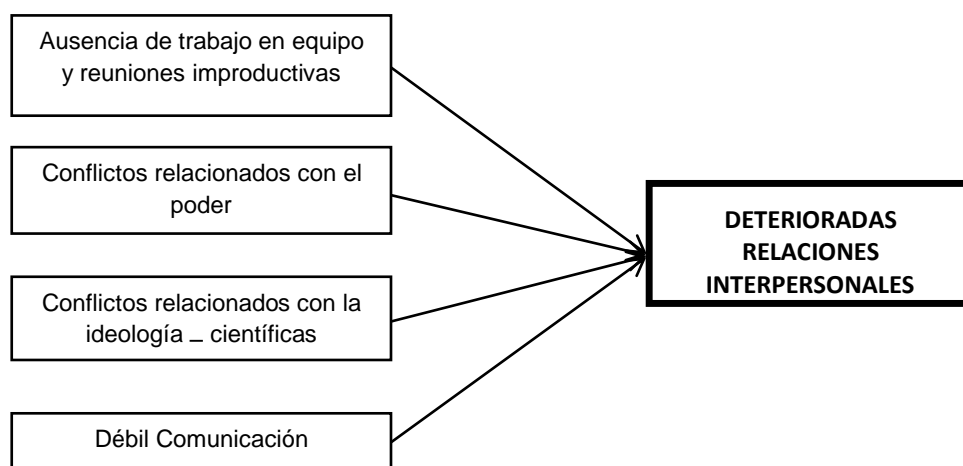
Fundamentos Pedagógicos

La pedagogía estudia a la educación como fenómeno complejo y multirreferencial, lo que indica que existen conocimientos provenientes de otras ciencias y disciplinas que le pueden ayudar a comprender lo que es la educación; ejemplos de ello son la historia, la sociología, la psicología y la política, entre otras. En este contexto,

la educación tiene como propósito incorporar a los sujetos a una sociedad determinada que posee pautas culturales propias y características; es decir, la educación es una acción que lleva implícita la intencionalidad del mejoramiento social progresivo que permita que el ser humano desarrolle todas sus potencialidades. (Recuperado de <https://es.wikipedia.org/>)

3.2.4. Estructura de la Propuesta

Esquema N° 01. Aspectos que influyen a deteriorar las relaciones interpersonales de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Inicial.

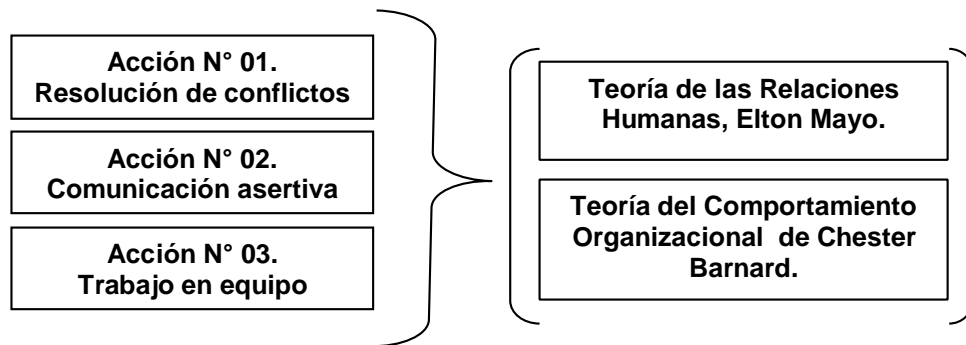


FUENTE: Elaboración propia

Análisis del Esquema N° 01.

El primer esquema refleja las causas que influyen en acentuar el problema de la Institución Educativa que serán tomados en el diseño de la propuesta y su solución será respaldada por la base teórica.

Esquema N° 02. Estrategias a implementar.



FUENTE: Elaboración propia

Análisis del Esquema N° 02.

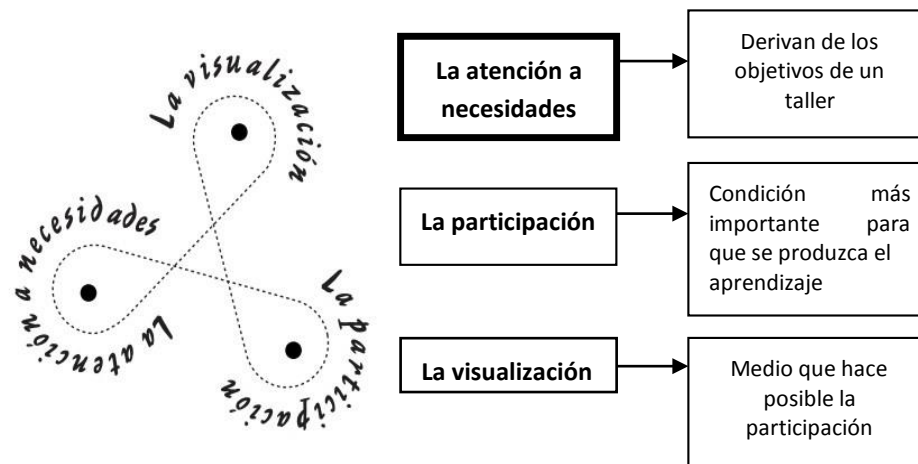
Las acciones que se proponen guardan relación con las teorías.

DATO IMPORTANTE

Finalmente la propuesta que son Estrategias didácticas consta de 3 acciones; en cada una de ellas se desarrollan talleres.

3.2.4.1. Metodología de la Propuesta

El desarrollo de los talleres se realiza con una metodología participativa; lo que buscamos es que los participantes contribuyan en el proceso de enseñanza- aprendizaje de manera activa; compartiendo información, aprendiendo los unos de los otros y trabajando juntos para resolver problemas comunes.

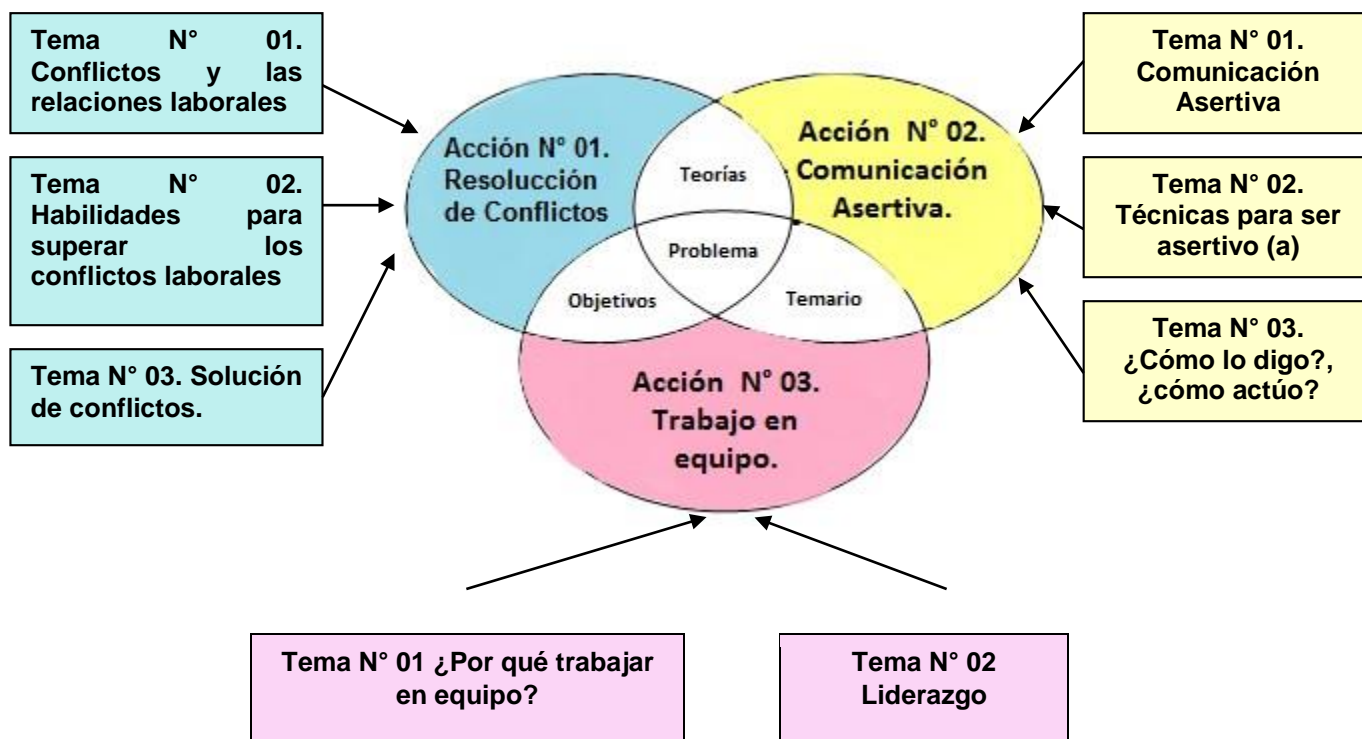


FUENTE: Elaboración propia a partir de información de <http://www.gwp.org/>

Técnicas:

Se usaran dinámicas, herramientas visuales
(dibujos y diagramas)

3.2.4.2. Esquema de la Propuesta



Fuente: Elaboración propia

3.2.4.3. Desarrollo de la Propuesta

Acción N° 01. Resolución de conflictos

¿De qué trata la Primera Acción?	La acción N° 01. Resolución de conflictos es importante discernir en el tema para que los docentes entablen relaciones interpersonales adecuadas, llegar a comprender que los conflictos generan crisis de organización, stress laboral, et. Esta primera acción se divide en tres temas.
Estructura didáctica	Este se inicia con la exposición de las experiencias de los participantes. En un segundo momento integra elementos conceptuales y metodológicos, para entonces poner en práctica (ejercitar) los nuevos elementos y por último, concretarse en el compromiso de un trabajo, que de ser apropiado puede generar una nueva experiencia que retroalimente y reactive dicho ciclo.
Objetivo	Fortalecer y promover las habilidades sociales y los mecanismos de resolución de conflictos laborales.

Tema N° 01. Conflictos y las relaciones laborales

Inicio

- **Motivación**

Dinámica.- La madeja, en un círculo los participantes se pasan una madeja de lana, sin dejar caer al piso; si la madeja se cae la o el participante tendrá un castigo.

- **Lluvia de ideas**

¿Qué es un conflicto?

¿Por qué se originan los conflictos?

Desarrollo

- **Participación**

Mapeo del cuerpo.- Los participantes harán un diseño del cuerpo humano y señalarán las actitudes negativas de las personas conflictivas.

Tarjetas de situaciones.- Se entregarán tarjetas de situaciones conflictivas a los participantes para que reflexionen y analicen las situaciones luego expresarán la posible solución que le han dado a la situación

- **Exposición**

Después de cada punto tratado los participantes expondrán sus trabajos.

Cierre

El capacitador pasará un video sobre los problemas que originan los conflictos laborales, los participantes darán las reflexiones finales.

Tema N° 02. Habilidades para superar los conflictos laborales

Inicio

- **Motivación:** Se les pasará a los participantes una hoja con una canción, se pasará la pista de la canción y cantarán por grupos; el mejor grupo se le regalará a cada integrante folletos sobre habilidades para superar los conflictos.

- **Lluvia de ideas:**

¿Qué son las habilidades sociales?

¿Una persona adulta puede desarrollar habilidades sociales?

Desarrollo

- **Expositiva:**

1. La habilidad de comprender sus propios sentimientos hacia el conflicto.
2. La habilidad de escuchar atentamente. Se debe tratar de comprender lo que la otra persona está diciendo.
3. La habilidad de brindar opciones para resolver el conflicto.

- **Participación:**

Se formaran grupos y se les repartirán historias con situaciones conflictivas que son superada a través de las habilidades; estas situaciones tendrán que ser dramatizadas por cada grupo.

Cierre

- **Autorreflexión:**

Cada participante realizará su compromiso y se pegará en el mural del compromiso que se realizará con todos los grupos.

Tema N° 03. Solución de conflictos

Inicio

- **Motivación:**

Dinámica.- Salir del círculo, Se forma un círculo en el que todos(as) los(as) participantes, en pie, traban fuertemente sus brazos. Previamente se ha sacado del grupo una persona, o tantas como veces se quieran repetir la experiencia, a las que se aleja del grupo para que no escuchen las consignas. La consigna que se les da es que una a una será introducida

dentro del círculo, teniendo dos minutos para textualmente "escapar sea como sea".

A las personas que conforman el círculo se les explica que tienen que evitar las fugas "por todos los medios posibles", recurriendo a la violencia si es preciso (sin pasarse) pero que llegado el caso en que una de las personas presas pide verbalmente que se le deje abandonar el círculo, éste se abrirá y se le dejará salir.

Posteriormente se procederá a la evaluación buscando determinar cuál era el conflicto, cómo se han sentido las participantes, analizando los métodos empleados por cada parte, la efectividad de los mismos, sus consecuencias, y buscando correspondencias en la sociedad y en nuestra realidad cotidiana. (Recuperado de <http://www.grupotortuga.com/>)

Desarrollo

- **Focus group:**

Se repartirán uno de los siguientes temas a cada grupo:

- ☐ La negociación o transacción
- ☐ La mediación
- ☐ La conciliación
- ☐ El arbitraje
- ☐ Evaluación Neutral

- **Expositiva:** **El paquete de galletas.**

Había una vez una señora que debía viajar en tren. Los grupos expondrán sus temas a través de dibujos y

Cuando la señora llegó a la estación, le informaron de que su tren
ejemplos. se retrasaría aproximadamente una hora. Un poco

fastidiada, se compró una revista, un paquete de galletas y una botella de agua. **Cierre**

Buscó un banco en el andén central y se sentó, preparada para la • **Expositiva.** espera.

El capacitador dará las reflexiones finales sobre los temas

expuestos

Mientras ojeaba la revista, un joven se sentó a su lado y comenzó a leer un diario. De pronto, sin decir una sola palabra, estiró la mano, tomó el paquete de galletas, lo abrió y comenzó a comer. La señora se molestó un poco; no quería ser grosera pero tampoco hacer de cuenta que nada había pasado. Así que, con un gesto exagerado, tomó el paquete, sacó una galleta y se la comió mirando fijamente al joven.

Como respuesta, el joven tomó otra galleta y, mirando a la señora a los ojos y sonriendo, se la llevó a la boca. Ya enojada, ella cogió otra galleta y, con ostensibles señales de fastidio, se la comió mirándolo fijamente.

El diálogo de miradas y sonrisas continuó entre galleta y galleta. La señora estaba cada vez más irritada, y el muchacho cada vez más sonriente.

Finalmente, ella se dio cuenta de que sólo quedaba una galleta, y pensó: "No podrá ser tan caradura" mientras miraba alternativamente al joven y al paquete. Con mucha calma el joven alargó la mano, tomó la galleta y la partió en dos. Con un gesto amable, le ofreció la mitad a su compañera de banco.

-¡Gracias! -dijo ella tomando con rudeza el trozo de galleta.

-De nada -contestó el joven sonriendo, mientras comía su mitad.

Entonces el tren anunció su partida. La señora se levantó

furiosa del banco y subió a su vagón. Desde la ventanilla, vio al muchacho todavía sentado en el andén y pensó: "¡Qué insolente y mal educado! ¡Qué será de nuestro mundo!" De pronto sintió la boca reseca por el disgusto. Abrió su bolso para sacar la botella de agua y se quedó estupefacta cuando encontró allí su paquete de galletas intacto.

Reflexión:

Cuántas veces nuestros prejuicios y decisiones apresuradas

nos hacen valorar erróneamente a los demás y cometer

equivocaciones! Cuántas veces la desconfianza hace que

juzguemos arbitrariamente a las personas y las situaciones,

encasillándolas en ideas preconcebidas alejadas de la realidad.

¿Os ha pasado alguna vez?

A veces debemos recordarnos el abandonar los prejuicios, limpiar nuestra cabeza de ideas preconcebidas, y prestar atención a lo que realmente tenemos delante para ver las cosas como realmente son.

Fuente: (Recuperado de <http://psicologia-estrategica.com/>)

Acción N° 02. Comunicación asertiva

¿De qué trata la Segunda Acción?	La acción N° 02. Comunicación asertiva. Comunicarse asertivamente es clave para lograr el éxito en la vida. Ser asertivos implica ser firmes en nuestras decisiones de tal manera que no lleguemos al punto de la pasividad (es decir, cuando permitimos que otros decidan por nosotros, o pasen por alto nuestras ideas y valores).
---	--

Estructura didáctica	Este se inicia con didácticas para entrar en confianza, se hace una exposición de los saberes de los participantes se integra elementos conceptuales y metodológicos, para entonces poner en práctica (ejercitar) los nuevos elementos y por último se concretiza en video y reflexiones para poner en práctica lo aprendido.
-----------------------------	---

Objetivo	Promover en los docentes la comunicación asertiva en sus interrelaciones personales.
-----------------	--

Tema N° 01. Comunicación Asertiva

Inicio

• Motivación

Dinámica: El teléfono sin palabras

Materiales necesarios:

Dos hojas de papel donde conste el mismo mensaje:

“En un garito de los suburbios, un viejo cantaba con un micro mientras su guapa compañera tocaba con la guitarra bellas melodías”.

Descripción

- 1) Se dividen en dos grupos
- 2) Dentro de cada grupo se colocan en fila
- 3) Se le entrega al último de cada grupo el papel donde está escrito el mensaje. Está prohibido mostrar el papel a los demás. Lo leerá en silencio y lo devolverá al coordinador de la actividad.
- 4) El último de cada grupo expresa gestualmente el mensaje al penúltimo, éste se lo transmite de forma no verbal al siguiente y así sucesivamente hasta llegar al primero, que lo deberá traducir a palabras.
- 5) Gana el grupo cuya traducción del mensaje se parezca más al original.
- 6) Comparten las respuestas a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué condiciones son necesarias para una adecuada comunicación?
 - ¿Qué factores dificultan la comunicación?

Desarrollo

- **Participación**

En papelotes los grupos expondrán diferencias entre una comunicación asertiva y una comunicación no asertiva.

- **Exposición**

Se socializaran los trabajos.

Cierre

El capacitador pasará un video sobre los beneficios que trae el tener una comunicación asertiva.

Tema N° 02. Técnicas para ser asertivo (a)

Inicio

- **Motivación:**

Rompecabezas.- Se les reparte cada grupo parte de un rompecabezas sobre las formas asertivas de comunicarse.

- **Lluvia de ideas:**

¿Qué significa la comunicación asertiva?

¿Cuándo hablamos de una persona asertiva?

Desarrollo

- **Expositiva:**

- La persona asertiva siente una gran libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente, y quiere sin lastimar a los demás. (Es empático).
- Es capaz de comunicarse con facilidad y libertad con cualquier persona, sea ésta extraña o conocida y su comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.
- En todas sus acciones y en manifestaciones se respeta a sí misma y acepta sus limitaciones, tiene siempre su propio valor y desarrolla su autoestima; es decir, se aprecia y se quiere a sí misma, tal como es.
- Su vida tiene un enfoque activo, pues sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo, haciendo lo necesario para que las cosas sucedan, en vez de esperar pasivamente a que éstos sucedan por arte de magia. Es más proactivo que activo.
- Acepta o rechaza, de su mundo emocional, a las personas: con delicadeza, pero con firmeza, establece quiénes van a ser sus amigos y quiénes no.

- Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión y por el otro la expresión agresiva y destructiva.

Cierre

Se dan las reflexiones finales

Tema N° 03. ¿Cómo lo digo?, ¿cómo actúo?

Inicio

- **Motivación:**

Dinámica: La cuerda

Se colocan dos grupos frente a frente empiezan a jalar con toda la fuerza posible el equipo que suelta la soga pierde.

- **Lluvia de ideas:**

¿Alguna vez te has arrepentido de decir cosas que no querías decir?

¿Has sentido que alguien te ha tratado muy mal? ¿Cuáles fueron las razones?

Desarrollo

- **Expositiva y participativa:**

Reacciones: Pasivas, agresivas, asertivas. (Recuperado de <http://www.msssi.gob.es/>)

Se expone el tema y se realiza las siguientes preguntas □

¿Alguna vez se ha sentido así?

□ ¿Por qué las personas permiten que los traten así?

□ ¿alguna vez fuiste autoritaria (o)?

Podemos ser ASERTIVOS:

- Decimos lo que pensamos y cómo nos sentimos
- No humillamos, desagradamos, manipulamos o fastidiamos a los demás
- Tenemos en cuenta los derechos de los demás
- No siempre evitamos los conflictos, pero sí el máximo número de veces
- Empleamos frases como: “Pienso que...”, “Siento...”, “Quiero...”, “Hagamos...”, “¿Cómo podemos resolver esto?”, “¿Qué piensas”, “¿Qué te parece?”,...
- Hablamos con fluidez y control, seguros, relajados, con postura recta y manos visibles, utilizamos gestos firmes sin vacilaciones, miramos a los ojos.

Podemos ser PASIVOS:

- Dejamos que los demás violen nuestros derechos
- Evitamos la mirada del que nos habla
- Apenas se nos oye cuando hablamos – No respetamos nuestras propias necesidades
- Nuestro objetivo es evitar conflictos a toda costa
Empleamos frases como: “Quizá tengas razón”, “Supongo que será así”, “Bueno, realmente no es importante”, “Me pregunto si podríamos...”, “Te importaría mucho...”, “No crees que...”, “Entonces, no te molestes”,...
- No expresamos eficazmente nuestros sentimientos y pensamientos

Podemos ser AGRESIVOS:

- Ofendemos verbalmente (humillamos, amenazamos, insultamos,...)
- Mostramos desprecio por la opinión de los demás – Estamos groseros, rencorosos o maliciosos

- Hacemos gestos hostiles o amenazantes – Empleamos frases como: “Esto es lo que pienso, eres estúpido por pensar de otra forma”, “Esto es lo que yo quiero, lo que tú quieres no es importante”, “Esto es lo que yo siento, tus sentimientos no cuentan”, “Harías mejor en...”, “Ándate con cuidado...”, “Debes estar bromeando...”, “Si no lo haces...”, “Deberías...”

Cierre

Los participantes dan las reflexiones finales.

Acción N° 03. Trabajo en equipo

¿De qué trata la Tercera Acción?	La acción N° 03. Trabajo en equipo. Hace énfasis en lograr el trabajo en equipo, poniendo de manifiesto las habilidades y conocimientos, pero sobre todo la confianza y las interrelaciones entre los integrantes del grupo; en esta acción desarrollamos dos talleres.
Estructura didáctica	Este se inicia con la motivación, lluvia de ideas; valorando la participación; en un segundo momento integra elementos conceptuales y metodológicos. Finalmente se busca las reflexiones de los participantes.
Objetivo	Fomentar sinergia entre los docentes

Tema N° 01 ¿Por qué trabajar en equipo?

• **Motivación:**

DINÁMICA: "REUNIÓN DE VECINOS".

Se advierte a las personas participantes de que se va a realizar una dinámica de rol y se les recuerda la importancia de meterse bien en los roles o papeles, con fidelidad a los mismos y sin sobreactuaciones. Se trata de una reunión de vecinos en la que surgirá un conflicto. La persona moderadora reparte los roles y da un tiempo breve para que cada participante comprenda bien las instrucciones y se meta en su papel. Quienes no tengan rol quedarán fuera de la dinámica siendo observadores de la misma. Se leen en alto las instrucciones de partida y da comienzo la dinámica. Ésta durará unos minutos hasta un máximo de media hora. La persona dinamizadora le pondrá fin y comenzará una evaluación en la que participarán también las personas observadoras.

-Instrucciones de partida (se leen en voz alta): Sois los miembros de una comunidad de vecinos y os habéis reunido para tratar dos puntos del día. El primero es una propuesta para colocar un tablón de anuncios en el portal. El segundo es otra propuesta consistente en la aprobación de una derrama de 15.000 € por vivienda para arreglar la fachada del edificio.

Los dos puntos deben ser aprobados o rechazados en esta reunión sin posibles aplazamientos. Comienza la reunión.

Roles:

1. Eres quien preside la comunidad. Moderas la reunión.

Tratas de repartir los turnos evitando que nadie abuse más de la cuenta del turno de palabra. Sabes que hay que ser ágiles

para que dé tiempo a aprobar los dos puntos. Te preocupa que todo el mundo dé su opinión y que nadie se quede

callado. Estás por buscar los consensos con el diálogo, y en contra de las votaciones.

2. Estás totalmente en contra de que se coloque el tablón de anuncios en el portal. No explicas porqué, pero te opones cada vez que alguien lo proponga.

3. Te da igual si se pone o no el tablón de anuncios, lo que no quieres es que se pierda tiempo en este punto porque hay que pasar al tema importante, que es el de la derrama.

4. Quieres que se ponga el tablón de anuncios a toda costa, porque hay muchos vecinos irresponsables a los que hay que recordar continuamente sus conductas poco cívicas. Para ti es innegociable que se ponga el tablón.

5. No te parece bien que se ponga el tablón de anuncios, porque es un elemento que queda feo en el portal y no hace falta para nada. Te gusta mucho enrollarte, poner ejemplos, hacer comparaciones, y cada vez que hablas te alargas

muchísimo.

6. Eres el gracioso de la comunidad y te dedicas a hacer gracias y chistecitos de casi todo lo que dicen los demás.

7. Quieres que quede bien claro, antes de empezar, que la persona que lleva la presidencia no ha presentado las cuentas de la comunidad y que seguramente se ha quedado con parte de los fondos. Propones que se hable de esto antes de entrar en los otros puntos.

8. Tú pasas de todo y no opinas sobre nada.

9. Eres una persona con muy mal carácter y mala educación. Te parece que la persona que preside la comunidad y quienes quieren poner el tablón de anuncios son “unos controladores”.

 Cuando hablas, lo haces con desprecio e incluso con algún insulto.

• **Lluvia de ideas:**

10. Tú estás de acuerdo en que haya un tablón de anuncios. Y

además propones que se pongan cámaras de video vigilancia.

En la evaluación se hablará de: ¿cómo nos hemos sentido?,

¿qué posturas se han dado?, ¿cuál es el conflicto?, ¿cómo

han afectado en él posturas o soluciones que se han ensayado
¿Has trabajado en equipo?

en la reunión? Tormenta de ideas sobre posibles soluciones.
¿Funciona trabajar en equipo?

(Recuperado de <http://www.grupotortuga.com/>)

Desarrollo

“El talento individual gana partidos, pero el trabajo en equipo se lleva los campeonatos”

Michael Jordan

- **Participación:**

¿Qué es un equipo?

¿Diferencia entre equipo y grupo?

¿Por qué trabajar en equipo?

- **Expositiva:**

El capacitador retroalimentará los temas tratados y explicará brevemente; además expondrá las Condiciones que deben reunir los miembros del equipo, las técnicas que se debe utilizar para trabajar en equipo

Cierre

Los participantes dan las reflexiones finales.

Tema N° 02 Liderazgo

Inicio

- **Motivación:**

Se reparten tarjetas con el nombre de uno de sus compañeros a los participantes, quien le tocó el mismo nombre, devolverá la tarjeta; cuando ya todos tengan la tarjeta escribirán las características positivas de la persona quien le tocó.

- **Lluvia de ideas:**

- ☐ ¿Qué es el liderazgo?
- ☐ ¿Cuándo hablamos de liderazgo?
- ☐ ¿Cuáles son las características de las personas líderes?

Desarrollo

- **Participativa:** Los grupos desarrollan los siguientes temas a través de la siguiente matriz:

	¿Qué sabemos?	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Estrategias
¿Cómo liderar un grupo?				
¿Cómo conducir un grupo?				
¿Cómo dirigir un grupo?				

Cierre

Los participantes dan las reflexiones finales.

3.2.4.4. Evaluación

INDICADORES	Si	No	Regularmente	TOTAL
Han ocurrido cambios significativos en las interrelaciones entre los docente				
Las acciones propuestas resuelven el problema de la I.E.				

La teorías son pertinentes para comprender y resolver el problema				
Las herramientas visuales ayudan a comprender las				
acciones propuestas.				

3.2.5. Cronograma de la Propuesta

Meses, 2014	Estrategias						
	Agosto			Septiembre			Octubre
Acciones							
Coordinaciones previas							
Convocatoria de participantes							
Aplicación del Modelo							
Validación de Conclusiones							

3.2.6. Presupuesto

Recursos Humanos

Cant.	Requerimiento	Total
1	Capacitador	S/. 2700.00
1	Facilitador	S/. 2250.00
TOTAL		S/.4950.00

Recursos Materiales

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
10	Folders con fasters	S/ 0.50	S/. 15.00
10	Lapiceros	s/ 0.50	S/. 15.00
2000	Hojas bond	S/ 0.03	S/. 60.00
10	Cartulinas	S/. 0.50	S/. 15.00
10	Tijeras	S/. 1.00	S/.30.00
10	Cola sintética	s/ 0.50	S/.15.00
10	Refrigerios	S/ 5.00	S/. 150.00
405	Copias	S/ 0.035	S/ 14.18
Total			S/ 314.18

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos Humanos	S/ 4950.00
Recursos Materiales	S/ 314.18
Total	S/. 5264.18

3.2.6. Financiamiento de los Talleres.

La Serna Durand, Miriam Paola.

Sernaque Silva, Roxana.

Conclusiones

1. La existencia de conflictos interpersonales entre los docentes de la Escuela Profesional de Educación Inicial, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Tumbes (UNT) se evidencia un alto índice de ausencia en trabajo en equipo, los docentes no han logrado tener sinergia para el logro de los objetivos planteados en la I.E.
2. Los procesos de gestión y desarrollo organizacional se reducen a conflictos relacionados al poder, originando desvinculación institucional y un clima laboral tenso.
3. Nuestra propuesta tiene como base las teorías del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, las que nos permitieron analizar y comprender el problema de investigación, para posteriormente diseñar nuestras acciones para su solución.
4. El trabajo de campo describió y caracterizó el problema de investigación; por ende podemos decir que nuestra hipótesis ha sido justificada.

Recomendaciones

1. Profundizar las investigaciones sobre los conflictos interpersonales docentes, si se cree conveniente se pueden incluir más acciones que refuercen los temas propuestos.
2. Las teorías utilizadas son pertinentes para ser utilizadas en otros estudios de la misma índole.
3. Aplicar las estrategias didácticas para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes.

BIBLIOGRAFÍA

1. BELTRÁN, J. Y CARBONELL, J.L. (1999). Estrategias para la resolución de conflictos: materiales de apoyo al programa convivir es vivir. Madrid: MEC.

2. CASCÓN SORIANO, P. (Coord.). (2000). Educar para la paz y la resolución de conflictos. Barcelona: Cisspraxis.
3. CHESTER Irving Barnard and Its Implications for Educational Administration. A Research Paper. Mathews, Gary S. (1981) An Examination of Cooperative Organizational Behavior and the Functions of Executives in Formal Organizations
4. CIRERA, J. (2004). Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia. Graó. Barcelona.
5. CORNELIUS, H. FAIRE, S. (1996).Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente y disfrutar con las soluciones. Madrid Gaia Ediciones.
6. COWIE, H. (1998). La ayuda entre iguales. Cuadernos de Pedagogía, 270 (junio) pp. 56-59.
7. HARRIS, T. A (1969). Yo estoy bien, tú estás bien. Barcelona: Grijalbo
8. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Pilar Baptista Lucio. (2010). Metodología de la Investigación. 5ª Ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., de C.V.
9. JARES, X. R. (2001 a). Aprender a convivir. Vigo: Xerais.
10. KATZENBACH, J. (2000). El Trabajo en Equipo. Buenos Aires.
11. KELLY, J. (1987). Entrenamiento de las Habilidades Sociales. Bilbao : Desclée de Brouwer.
12. KILMANN, Thomas. (2008). Modos de conflicto Instrumento. 20 de agosto de 2008
13. MAYO, Elton. (2004). Critical Evaluations in Business and Management, Ed. John Cunningham Wood, Michael C. Wood.
14. PARDINAS, F. (1985). Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Argentina: Siglo XXI.
15. PAULA, I. (2001). Comprender las Habilidades Sociales en Educación. Buenos Aires: Editorial FUNDEC.

Linkografía

1. <http://gestionorganizacional.blogspot.com/>
2. <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>
3. <http://proyectosytesis.blogspot.com/2009/04/el-conflicto>
4. http://www.observatorioperu.com/libros/Para%20mejorar_convivenci
5. <http://lesddelainformacion.blogspot.com/2009/07/necesidadeshumanas-abraham-maslow.html>
6. <http://www.slideshare.net/JohnFoulkes/biografia-de-elton-mayo>
7. <http://www.elergonomista.com/fuentesconflicto.html>
8. <http://www.slideshare.net/psicouic/conflictos-interpersonales1465606>
9. <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeConflicto>
10. <http://www.unap.cl/~setcheve/adm/Page36.html>
11. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=715>
12. <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/el-conflicto-y-sus-elementos>

ANEXOS

Anexos de Instrumentos



**ANEXO Nº 01 UNIVERSIDAD
NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
LAMABYEQUE**

DE



UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS.

EDAD: _____ SEXO: _____
TIEMPO DE SERVICIOS: _____ PROCEDENCIA: _____
TÍTULO: _____ GRADO ACADÉMICO: _____
CATEGORÍA: _____ DEDICACIÓN: _____
ÚLTIMA ESPECIALIZACIÓN: _____
LUGAR Y FECHA: _____

Código A. RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales entre docentes?
 - a) Buenas
 - b) Regulares
 - c) Malas

2. ¿Cómo es su actitud frente a los conflictos que tiene con los docentes?
 - a) Asertiva
 - b) Pasiva
 - c) Agresiva

3. ¿Los docentes llegan a la concertación en los diferentes temas?
 - a) Sí
 - b) No

4. ¿En la comunicación entre los docentes se puede apreciar la aparición de los valores?
 - a) Sí
 - b) No

5. ¿Los docentes tienen habilidades para fortalecer las relaciones interpersonales?
 - a) Sí
 - b) No

6. ¿Los docentes valoran el trabajo en equipo?
- a) Sí
- b) No
7. ¿Los docentes cultivan la empatía, en las relaciones interpersonales entre ellos?
- a) Sí
- b) No



**ANEXO Nº 02 UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE**

UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE ENTREVISTA



Edad: ----- sexo: -----

Empleo/cargo: -----

Lugar y fecha de la entrevista: -----

Nombre del entrevistado: -----

Entrevistador: -----

CÓDIGO A: RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los docentes?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Existe una comunicación horizontal y asertiva entre la plana educativa?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Qué tipo de universidad se consolida, a partir de las interrelaciones entre docentes?

.....
.....
.....

4. ¿Los conflictos por el poder están desquebrajando las relaciones entre los docentes, que opina Ud. al respecto?

.....
.....
.....
.....

5. Detalle las debilidades interpersonales que se observan en su institución.

.....
.....
.....
.....

6. Si hablamos de trabajo en grupo. ¿Los docentes pueden articular sus conocimientos y habilidades para el desarrollo de la formación del estudiante profesional y de la Universidad?

.....
.....

.....
.....

7. ¿Los docentes tienen habilidades para dar solución a los conflictos que se presentan entre ellos?

.....
.....
.....
.

CÓDIGO B: ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

8. ¿Las estrategias didácticas, sería una propuesta interesante para solucionar las débiles relaciones interpersonales que existe entre los docentes?

.....
.....
.....
.....

9. ¿Cree Ud. que los docentes de su Institución tienen conocimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard?

.....
.....
.....

10. ¿Considera que la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la teoría de las relaciones Humanas de Elton Mayo son las adecuadas para resolver el problema de la I.E?

.....
.....
.....



ANEXO Nº 03

UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE

UNIDAD DE POSTGRADO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

CONFLICTOS INTERPERSONALES	INDICADORES	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
SINERGIA EN EL TRABAJO	TRABAJO EN EQUIPO	2	1	7	10
	COHESION SOCIAL	2	1	7	10
	CONFIANZA Y COLABORACION		2	8	10
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	HABILIDADES SOCIALES		2	8	10
	CAPACIDAD PARA ENFRENTAR PROBLEMAS		2	8	10
	MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		2	8	10
	TOMA DE DECISIONES		1	9	10
LIDERAZGO	ADECUADA COMUNICACION		1	9	10
	ORIENTACION		1	9	10
	COMPRENSION		2	8	10

Anexos de Actividades- Herramientas visuales

Acción N° 01. Resolución de Conflictos

Tema N° 01. Conflictos y las relaciones laborales

Ilustración N° 01

ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS DOCENTES
DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN INICIAL

DEPENDIENDO DE DÓNDE VEAS LAS COSAS,
LA PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD PUEDE SER MUY DISTINTA.

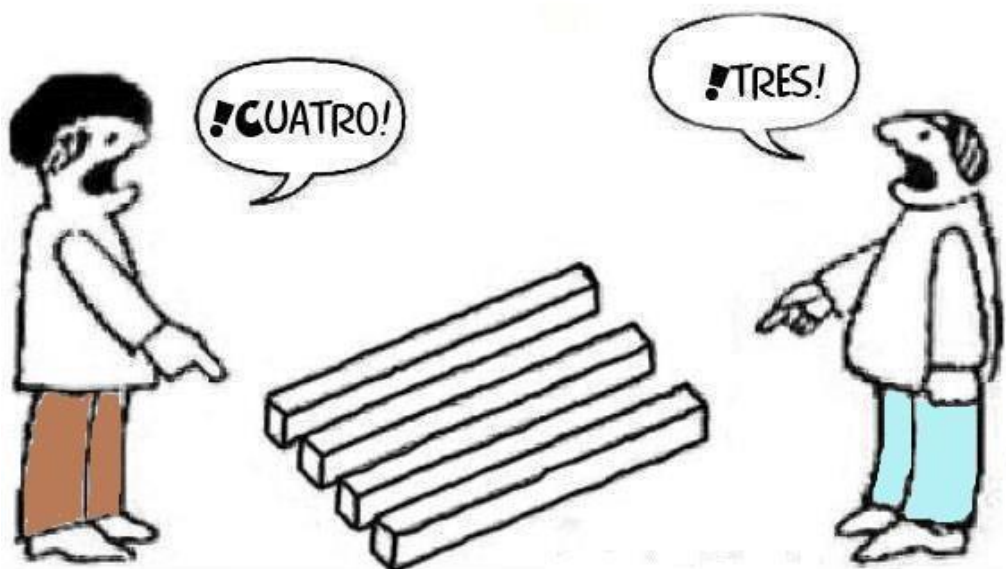
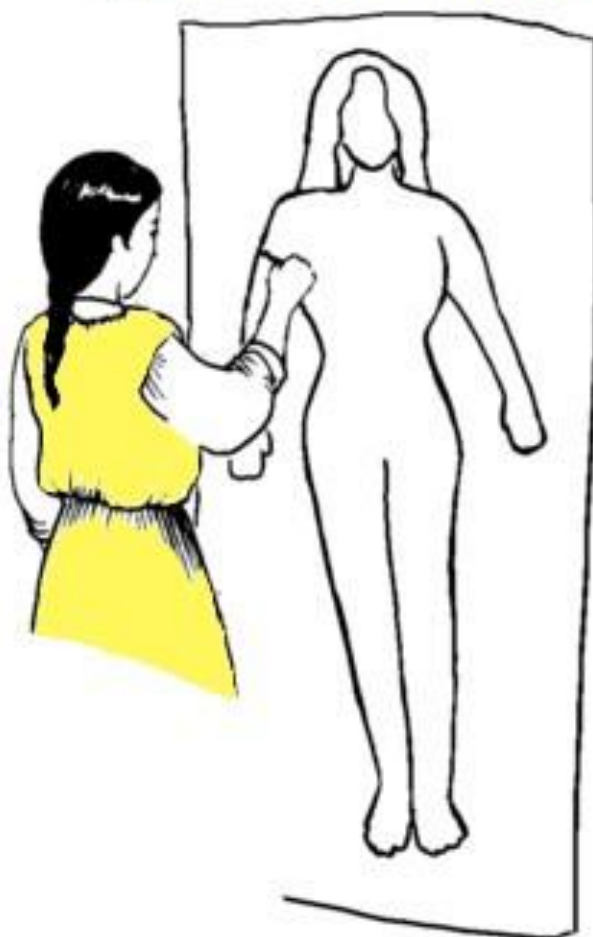


Ilustración N° 02.

Mapeo del cuerpo de la persona conflictiva



Fuente: Imagen de google

Tema N° 02. Habilidades para superar los conflictos laborales

Ilustración N° 03

Cuento N° 01: La tortuga



Esta es la historia de una pequeña tortuga a la que le gustaba jugar a solas y con sus amigos. También le gustaba mucho ver la televisión y jugar en la calle, pero no parecía pasárselo muy bien en la escuela.

A esa tortuga le resultaba muy difícil permanecer sentada escuchando a su maestro. Cuando sus compañeros y compañeras de clase le quitaban el lápiz la empujaban, nuestra tortuguita se enfadaba tanto

que no tardaba en pelearse o en insultarles hasta el punto de que luego la excluían de sus juegos.

La tortuguita estaba muy molesta. Estaba furiosa, confundida y triste porque no podía controlarse y no sabía como resolver el problema.

Cierto día se encontró con una vieja tortuga sabia que tenía trescientos años y vivía al otro lado del pueblo. Entonces le preguntó:
-¿Qué es lo que puedo hacer? La escuela no me gusta. No puedo portarme bien y, por más que lo intento, nunca lo consigo.

Entonces la anciana tortuga le respondió:

-La solución a este problema está en ti misma. Cuando te sientas muy contrariada o enfadada y no puedas controlarte, métete dentro de tu caparazón (encerrar una mano en el puño de la otra y ocultando el pulgar como si fuera la cabeza de una tortuga replegándose en su concha). Ahí dentro podrás calmarte.

Cuando yo me escondo en mi caparazón hago tres cosas:

En primer lugar, me digo – Alto - luego respiro profundamente una o más veces si así lo necesito y, por último, me digo a mi misma cuál es el problema.

A continuación las dos practicaron juntas varias veces hasta que nuestra tortuga dijo que estaba deseando que llegara el momento de volver a clase para probar su eficacia.

Al día siguiente, la tortuguita estaba en clase cuando otro niño empezó a molestarla y, apenas comenzó a sentir el surgimiento de la ira en su interior, que sus manos empezaban a calentarse y que se aceleraba el

ritmo de su corazón, recordó lo que le había dicho su vieja amiga, se replegó en su interior, donde podía estar tranquila sin que nadie la molestase y pensó en lo que tenía que hacer. Después de respirar profundamente varias veces, salió nuevamente de su caparazón y vio que su maestro estaba sonriéndole.

Nuestra tortuga practicó una y otra vez. A veces lo conseguía y otras no, pero, poco a poco, el hecho de replegarse dentro de su concha fue ayudándole a controlarse. Ahora que ya ha aprendido tiene más amigos y amigas y disfruta mucho yendo a la escuela.

Fuente: Recuperado de <http://cometacarmenlodeiro.blogspot.pe/>

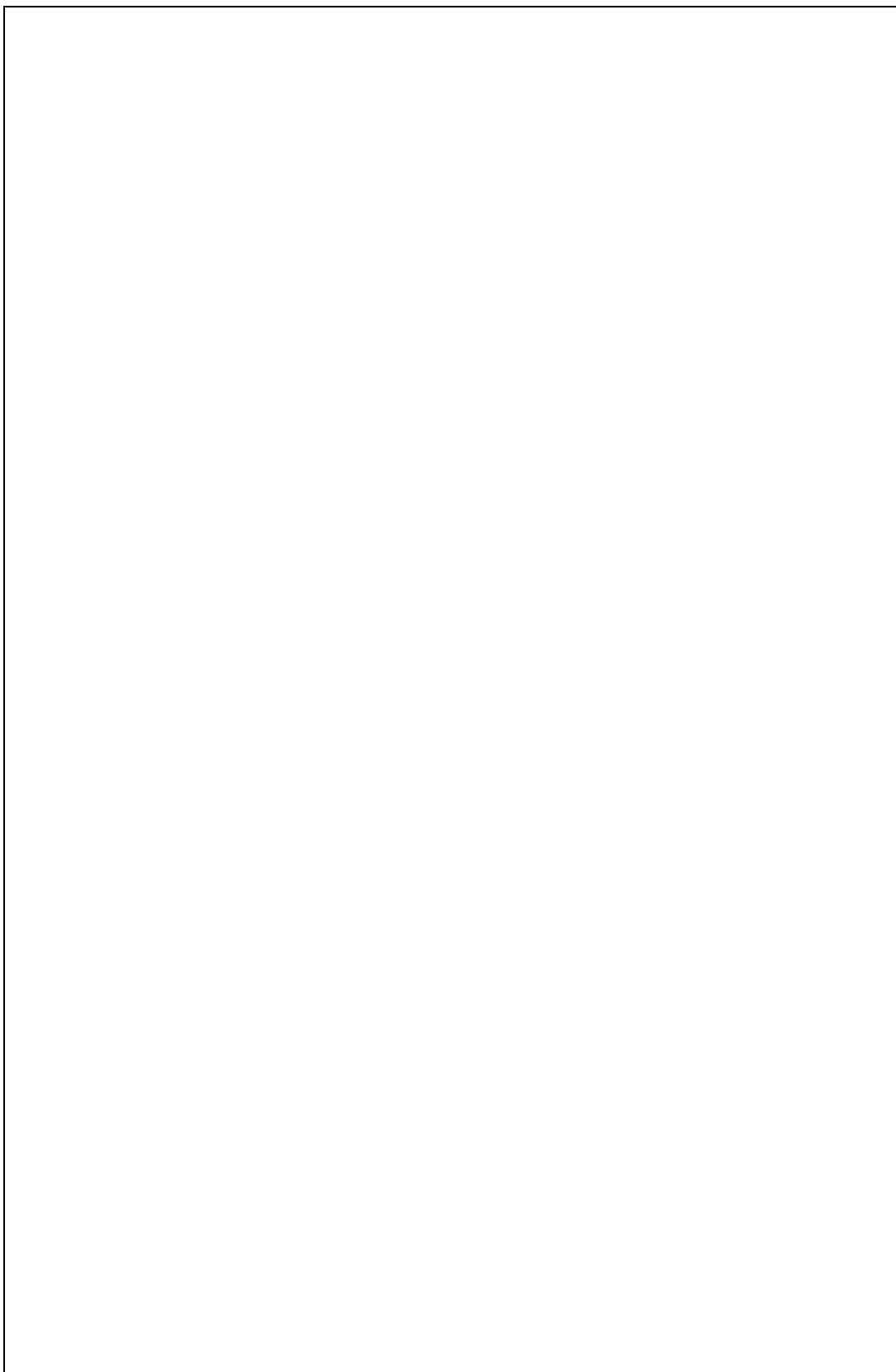


Ilustración N° 04

Cuento N° 02: El oso gruñón.



Érase una vez un oso llamado Nicolás, el cual no tenía amigos por ser tan gruñón, ya que todo aquel que se le acercaba a él y a su casa lo espantaba.

Un día su vecina la tortuga María hizo una gran fiesta porque estaba de cumpleaños, invitó a Pepito el loro, René el Ratón, Eduardo el León,

Anita la conejita, ellos muy felices aceptaron ir a visitar ese día a María, pasaron las horas y todos comenzaron a llegar, pero el oso Nicolás fue el único que no fue invitado, y observaba desde su casa como los

demás se divertían.

María observó que Nicolás miraba desde su casa muy deprimido, con lo que decide invitar a Nicolás arriesgándose a que este se fuera a molestar, toca la puerta Toc, Toc; pasaron algunos segundos y Nicolás abrió y preguntó muy enojado:

¿qué haces tú aquí en mi casa?

María respondió

vengo a invitarte a mi fiesta de cumpleaños, no seas tan gruñón deja tu enojo de lado y conoce estos grandes amigos. Nicolás la mira y le dice con una voz muy bajita y dulce, - ¿tú crees que me aceptaran?

A lo que ella respondió de eso estoy segura...

María y Nicolás emprendieron rumbo a la fiesta, al entrar todos se sorprendieron y María les dijo que no se preocuparan Nicolás ya no se enojaría más a lo que todos respondieron ¡urra! ese es NICO.

Al ver tanta amistad Nicolás aprendió y comprendió una gran lección, que no hay nada más lindo que la amistad.

FIN...

Ilustración N° 05

Cuento N° 03. La Bruja doña Paz.



Una noche llegó un herido de guerra y doña Paz, que era una bruja atípica, se impresionó tanto que decidió acabar con aquella guerra.

Acompañada de seis niños voladores de distintas etnias, tiró por la

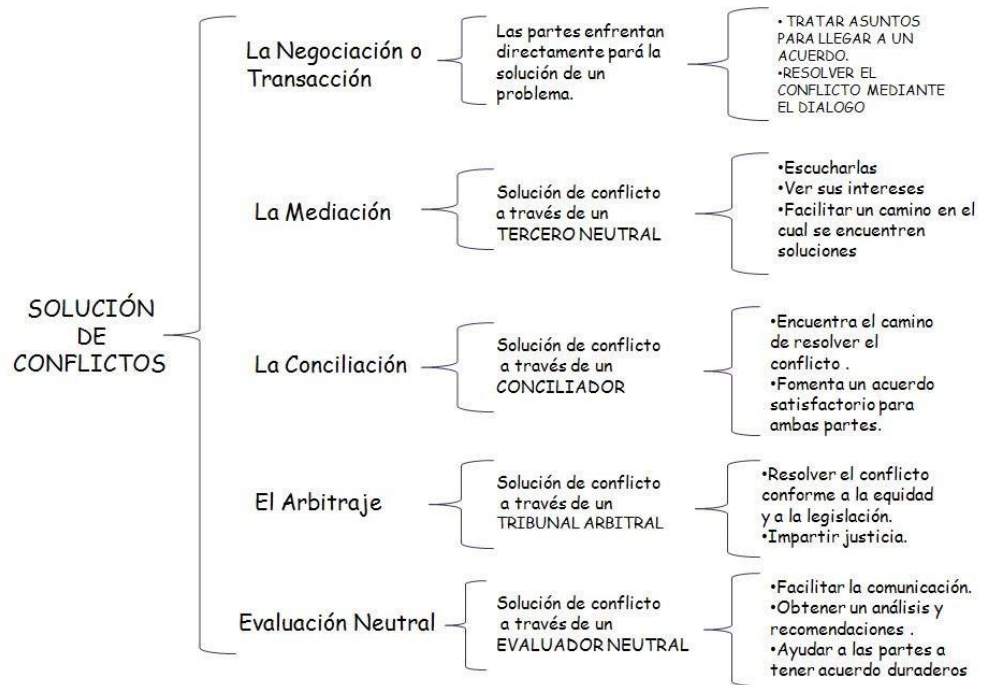
noche montones de juguetes entre las trincheras. Los soldados pensaron en sus hijos, jugaron un partido con un balón que había caído en medio de los frentes y se dieron cuenta de que podían solucionar los problemas pacíficamente. Los seis niños recorrieron el mundo en bicicleta con unos carteles que animaban a todos los niños a

vivir en paz.

Fuente: (Recuperado de <https://books.google.com.pe/>)

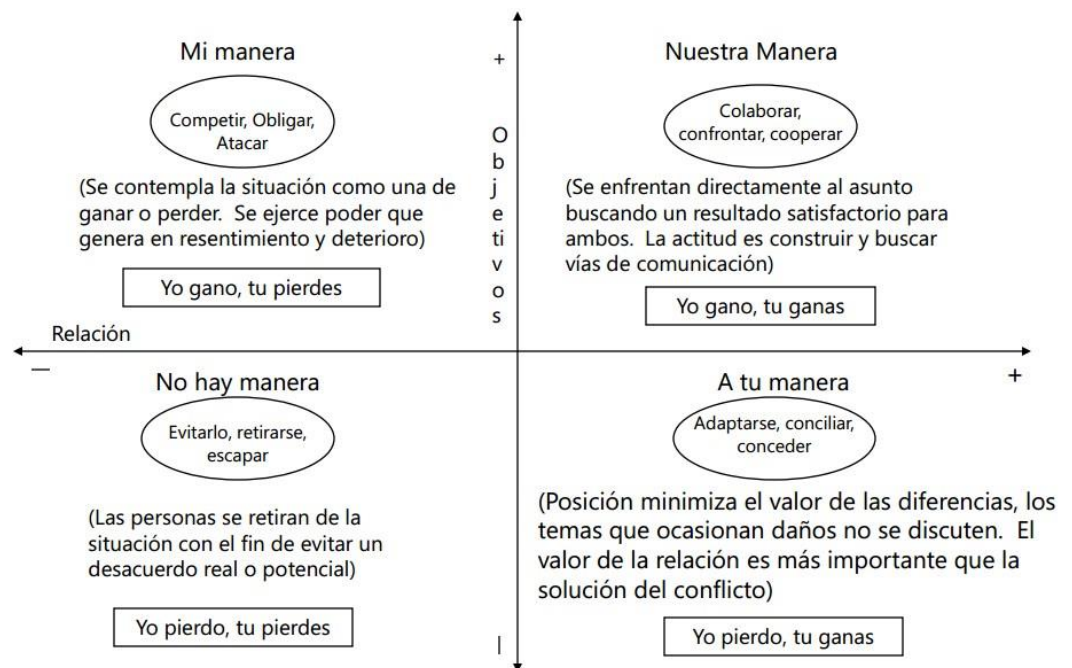
Tema N° 03. Solución de conflictos Ilustración

N° 05



Fuente: Imagen de google

Ilustración N° 06



Fuente: Imagen de google

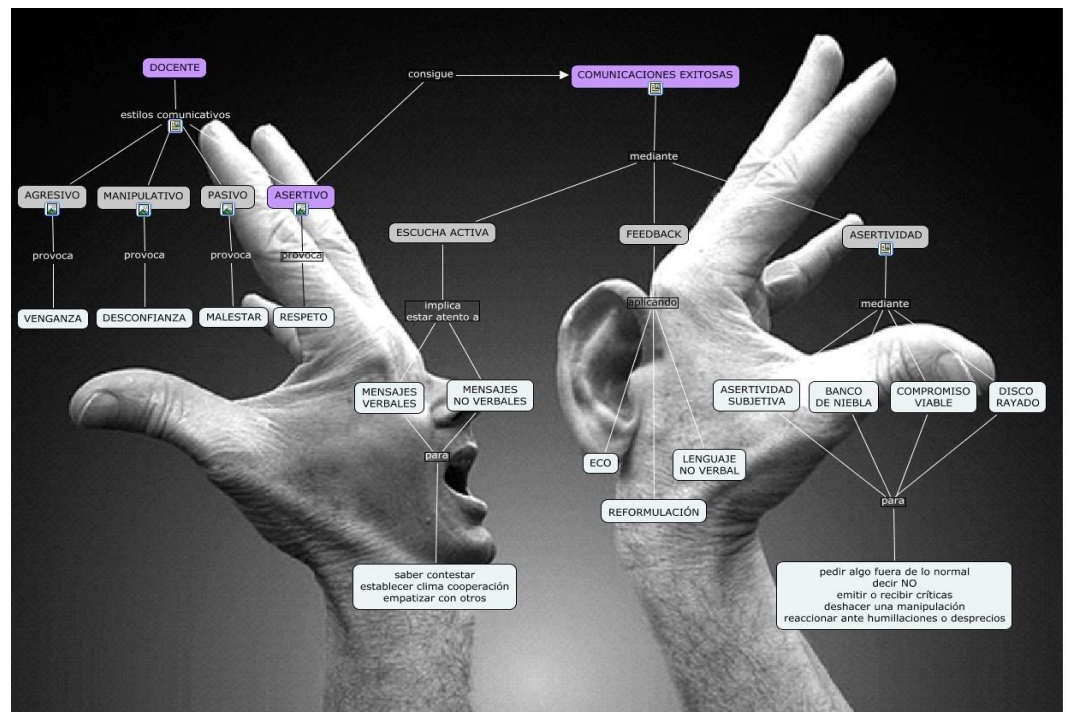
Acción N° 02. Comunicación Asertiva

Tema N° 01. Comunicación Asertiva Ilustración N° 07



FUENTE: Imagen de google

Ilustración N° 08



FUENTE: Imagen de google

Ilustración N° 09



FUENTE: Imagen de google adaptada al taller N° 01 de la acción N° 02. Comunicación Asertiva.

Tema N° 02. Técnicas para ser asertivo (a)

Ilustración N° 10



FUENTE: Imagen de google

Tema N° 03. ¿Cómo lo digo?, ¿cómo actúo?

Ilustración N° 11

ESTILO ASERTIVO	ESTILO AGRESIVO	ESTILO PASIVO
*Conducta verbal: –Directa –Firme *Conducta no verbal: –Contacto ocular directo –Gestos firmes –Postura relajada –Voz sin vacilación *Consecuencias: –Defiende sus derechos –Está relajado y satisfecho –Resuelve problemas	*Conducta verbal: –Impositiva –Interrumpe a los demás *Conducta no verbal: –Mirada fija –Gestos amenazantes –Postura hacia delante –Volumen de voz elevado *Consecuencias: –Viola derechos de otros –Crea tensión –Conflictos interpersonales	*Conducta verbal: –Vacilante –Cortada *Conducta no verbal: –Rehúye la mirada –Movimientos nerviosos –Postura recogida –Volumen inaudible *Consecuencias: –No defiende sus derechos –Pierde oportunidades –Conflictos interpersonales

FUENTE: Imagen de google Ilustración

Nº 12

DEJAR DE SER PASIVOS, PARA SER ASERTIVOS

Cambia tus palabras para cambiar tu vida

Tengo que ➤ Quiero

Podría ➤ Puedo

Me preocupa ➤ Me importa

Tengo un problema ➤ Tengo un tema

Intentaré ➤ Voy a

Soy así ➤ Tengo el hábito de

LASERNA DURAND, MIRIAM PAOLA.
SERNAQUE SILVA, ROXANA.

FUENTE: Imagen de google adaptada al taller Nº 03 de la acción
Nº 02. Comunicación Asertiva

Acción Nº 03. Trabajo en equipo

Tema Nº 01 ¿Por qué trabajar en equipo?

Ilustración Nº 13



FUENTE: Imagen de google Ilustración

Nº 14

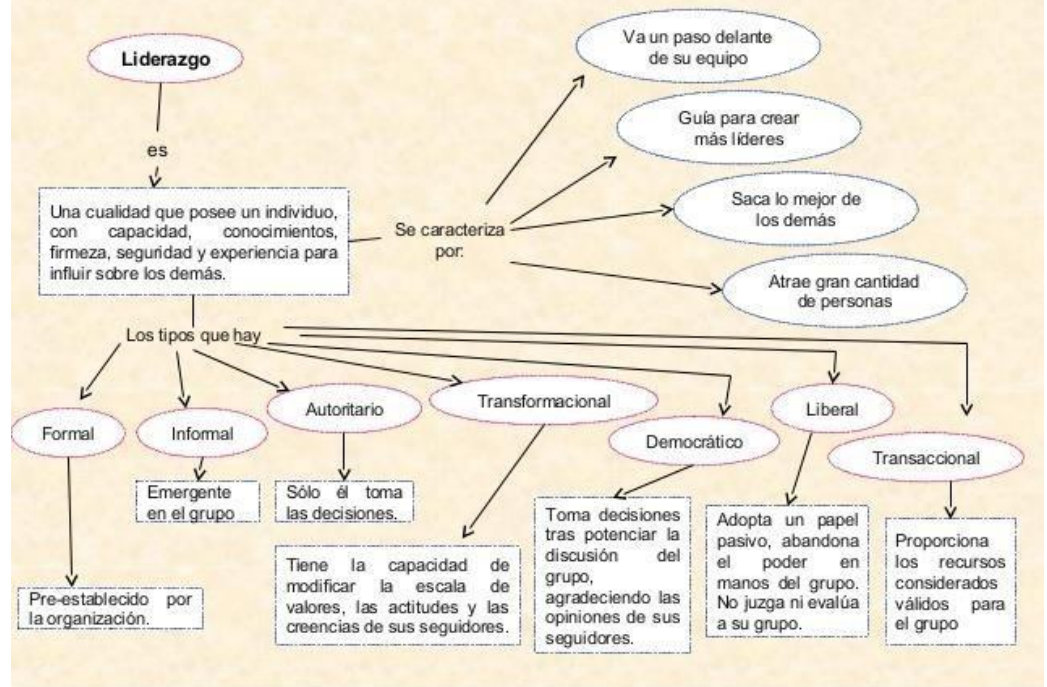


FUENTE: Imagen de google

Tema Nº 02 Liderazgo

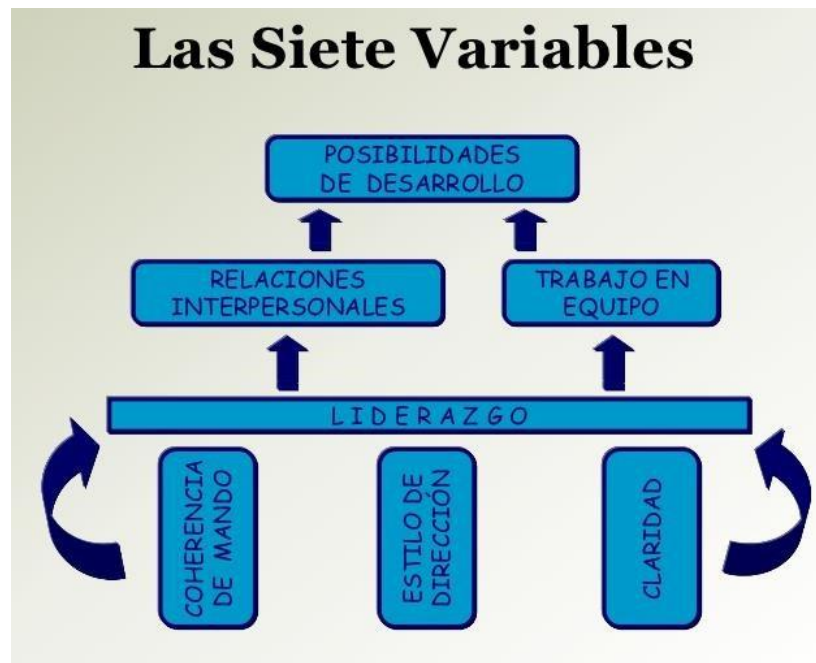
Ilustración Nº 15

Mapa Conceptual de Liderazgo



FUENTE: Imagen de google

Ilustración N° 16



FUENTE: Imagen de google

Ilustración N° 17

ESTILOS DE LIDERAZGO



FUENTE: Imagen de google